

**CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN EL PROCESO EXPORTADOR DE PYME
METALMECÁNICA DE BARRANQUILLA**

AUTORES

OSVALDO AREVALO MARTINEZ

JUAN URUETA LUGO



UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BARRANQUILLA

2020

**CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN EL PROCESO EXPORTADOR DE PYME
METALMECÁNICA DE BARRANQUILLA**

AUTORES

OSVALDO AREVALO MARTINEZ

JUAN URUETA LUGO

TUTOR

ROBERTO CARLOS DIAZ

CO TUTOR

GENESIS CAMARGO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BARRANQUILLA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN:

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Responsable de la Investigación

Dedicatoria y Agradecimientos

Mi familia es el núcleo central de mis esfuerzos, por tal motivo es necesario hoy reivindicar esos derechos a sus autores, a mi madre, doña Ledy Beatriz Lugo Hernández, ejemplo de alegría, sacrificio y esfuerzo; a mi esposa, doña Beatriz Estela Colón Casadiego, gestora del equilibrio emocional, a mis hijos, María Fernanda, Juan Pablo y Mario Alberto, fuente de inspiración constante.

A las directivas de la Corporación Universitaria Latinoamericana, que me otorgó, media beca para obtener, el presente y preciado título de master en Administración con Énfasis en Investigación, y me facilitó el costo de matrículas, para posteriormente reponerlo; a esa institución, agradecimiento perenne.

Finalmente, en la elaboración de la tesis, se desarrolló unos lazos de afectividad con el coautor de éste trabajo, en ese trasegar, descubrí al amigo, que muy a pesar de tener una concepción política diferente, no fue obstáculo para la amistad, fraternidad y respeto, agradecimientos mil, a Osvaldo

Antes que todos a Dios todo poderoso por permitir que se diera la oportunidad, mi familia que en todo momento me apoyo, la señora catalina mi esposa y consejera, mis hijos María, Alex y Cristian que en todo momento me animaron a seguir y de manera muy especial a mi madre, que siempre ha estado ahí y de quien me siento muy orgulloso.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central, analizar la Capacidad Dinámica de Adaptación que han desarrollado las PYMES del Sector Metalmecánico en la ciudad de Barranquilla, específicamente dentro del proceso exportador. En primera instancia se ha desarrollado un abordaje del estado del arte y la conceptualización, relacionada con las Capacidades Dinámicas, como uno de los principales paradigmas emergentes, contemporáneos en las Ciencias Económicas y Administrativas. La capacidad dinámica de adaptación es en esencia una capacidad organizativa endógena que frente a los cambios del entorno adquiere dimensiones complejas para evolucionar en un orden superior. El abordaje metodológico de la investigación asume un enfoque empírico – analítico, con un diseño transeccional, no experimental de tipo descriptivo. La muestra del estudio está conformada por (4) PYMES del Sector Metalmecánico que desarrollan procesos de exportación y actualmente se encuentran activas en la ciudad de Barranquilla. El instrumento es de tipo semi-estructurado y recopila información de corte cualitativo y cuantitativo, fue diseñado y validado por el criterio de jueces expertos y corresponde al: *Cuestionario de Capacidad Dinámica de Adaptación del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico en Barranquilla*. La estructura del cuestionario consta de dos baterías de preguntas: la primera de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico conformada por (30) ítems con una frecuencia de (5) grados, y la segunda Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en las PYMES del Sector Metalmecánico, que es de tipo semi-estructurado (cuali-cuanti) y corresponde a los seis componentes o características inherentes a las organizaciones que le permiten responder a los impactos a corto y largo plazo, ya sea a través de medidas previstas o a través de permitir y

estimular respuestas creativas, tanto a priori como a posteriori, para lo cual desarrollan: 1) Flexibilidad estratégica; 2) Flexibilidad intelectual; 3) Resiliencia. 4) liderazgo, 5) Recursos, y 6) gobernabilidad. Los datos del cuestionario se analizaron con el apoyo de procedimientos estadísticos (SPSS). Los datos derivados del componente cualitativo presente en el cuestionario se analizan con el uso de software cualitativo (MaxQda e Invivo). A partir de los resultados se puede identificar el nivel de presencia de las prácticas y nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador de las PYMES del Sector Metalmecánico en la ciudad de Barranquilla.

Palabras clave: Capacidad Dinámica; Adaptación; Exportación; Pyme; Sector Metalmecánico

Abstract

The main purpose of this research work is to analyze the Dynamic Adaptation Capacity developed by SMEs in the Metalworking Sector in the city of Barranquilla, specifically within the export process. In the first instance, an approach to the state of the art and the conceptualization related to the Dynamic Capacities has been developed as one of the main contemporary emerging paradigms in the Economic and Administrative Sciences. The dynamic capacity of adaptation is an endogenous organizational capacity that, faced with changes in the environment, acquires complex dimensions to evolve into a higher order. The methodological approach of the research assumes an empirical - analytical approach, with a transectional, non - experimental, descriptive design. The sample of the study is made up of XX SMEs of the Metalworking Sector that develop export processes and are currently active in the city of Barranquilla. The instrument is of semi-structured type and collects qualitative and quantitative information, was designed and validated by the expert judges' criteria and corresponds to: Questionnaire of Dynamic Capacity of Adaptation of the Export Process in SMEs of the Metalworking Sector of Barranquilla. The structure of the questionnaire consists of two scales namely: Scale of Practices of Dynamic Adaptation Capacity within the Export Process in SMEs of the Metalworking Sector made up of (30) items in frequency scale with (5) degrees, and the Rating Scale of the Level of Development of Dynamic Adaptation Capacity within the Export Process in SMEs of the Metalworking Sector, which is semi-structured (cuali-cuanti) and corresponds to the six components or characteristics inherent in the organizations that allow it to respond to short and long term impacts, either through planned measures or through allowing and stimulating creative responses, both a priori and a posteriori, for which they develop: 1) Strategic flexibility; 2) Intellectual flexibility; 3) Resilience. 4) leadership, 5) Resources, and 6)

governance. The questionnaire data was analyzed with the support of statistical procedures (SPSS). The data derived from the qualitative component present in the questionnaire are analyzed with the use of qualitative software (MaxQda and Invivo). Based on the results, it is possible to identify the level of presence of the practices and level of development of the dynamic capacity of adaptation within the export process of the SMEs of the Metalworking Sector in the city of Barranquilla.

Keywords: Dynamic Capacity; Adaptation; Export; SME; Metalworking Sector

Contenido

Lista de tablas y figuras	12
Introducción	15
Capítulo I.	17
Problema de Investigación.....	17
Planteamiento del Problema Investigación	17
Formulación del Problema	22
Sistematización del problema.....	22
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Justificación.....	23
Delimitación	26
Delimitación Temporal.....	26
Delimitación Geográfica.....	26
Capítulo II.	26
Marco Referencial.....	26
Estado del Arte	26
Marco Teórico	30
Capacidades Dinámicas Organizacionales	39

Modelos Teóricos de las Capacidades Dinámicas.....	45
Dimensiones de capacidades dinámicas.....	48
Marco Conceptual.....	63
Definición Conceptual de las Variables de Estudio.....	63
Operacionalización de las Variables del Estudio.....	66
Capítulo III.....	71
Aspectos Metodológicos.....	71
Enfoque Metodológico.....	71
Población y Muestra.....	72
Instrumento para la Recolección de Datos.....	73
Procedimiento.....	74
Capítulo IV.....	75
Análisis de resultados.....	75
Análisis de Confiabilidad del Instrumento.....	75
Resultados objetivo 1: escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	76
Resultados objetivo 2: Análisis Cualitativo de la Capacidad Dinámica de Adaptación en el Proceso Exportador.....	92
Resultados objetivo 3: Estrategias para fomentar el desarrollo de las capacidades dinámicas de adaptación en las Pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.....	102
Capítulo V.....	111

Discusión.....	111
Conclusiones	117
Recomendaciones	120
Referencias.....	122
Anexos.....	131

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1. Indicadores Económicos (2000 – 2015).....	17
Tabla 2. Comparación del Ranking de Competitividad Foro Económico Mundial.....	18
Tabla 3. Revisión Sistemática de las Capacidades Dinámicas.....	32
Tabla 4. Matriz de Operacionalización de la Variable: Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador.....	67
Tabla 5. Delimitación de la Muestra de Estudio.....	73
Tabla 6. Análisis de Confiabilidad: Escalas de Capacidad Dinámica de Adaptación.....	76
Tabla 7. Análisis Descriptivo: Escala de Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación.....	80
Tabla 8. Rangos de Clasificación: Escala de Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación.....	80
Tabla 9. Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	82
Tabla 10. Análisis Descriptivo: Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	89
Tabla 11. Rangos de Clasificación: Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	90
Tabla 12. Correlación No Paramétrica: Prácticas y Valoración del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	92

Tabla 13. Análisis Cualitativo de Contenidos.....	93
Tabla 14. Análisis de las Dimensiones de Capacidad Dinámica de Adaptación.....	95
Tabla 15. Áreas claves de mejora de capacidades dinámicas de adaptación y el entorno de aplicación.....	103
Tabla 16. Estrategias para promover las capacidades dinámicas de adaptación y su impacto en los procesos exportadores en las pymes del sector metalmecánico.....	110

Figuras

Figura 1. Gestión de los Recursos y Capacidades.....	53
Figura 2. Grafico teórico capacidades dinámicas de adaptación.....	56
Figura 3. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (1 al 10).....	77
Figura 4. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (11 al 20).....	78
Figura 5. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (21 al 30).....	79
Figura 6. Rangos de Clasificación: Escala de Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación.....	81
Figura 7. Flexibilidad Estratégica: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	83
Figura 8. Flexibilidad Intelectual: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	84
Figura 9. Resiliencia: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	85
Figura 10. Liderazgo: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	86
Figura 11. Recursos: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	87
Figura 12. Gobernabilidad: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación.....	88
Figura 13. Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	89

Figura 14. Rangos de Clasificación: Escala Valorativa Capacidad Dinámica de Adaptación.....	91
Figura 15. Diagrama de Clasificación Conjunta: Prácticas y Valoración del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación.....	91
Figura 16. Árbol Semántico: Flexibilidad Estratégica.....	96
Figura 17. Árbol Semántico: Flexibilidad Intelectual.....	97
Figura 18. Árbol Semántico: Resiliencia.....	98
Figura 19. Árbol Semántico: Liderazgo.....	99
Figura 20. Árbol Semántico: Recursos.....	100
Figura 21. Árbol Semántico: Gobernabilidad.....	101

Introducción

El presente trabajo investigativo aborda el estudio de las capacidades dinámicas de adaptación en el proceso exportador de las pymes metalmecánicas de Barranquilla.

El estudio de las capacidades dinámicas se presenta como un enfoque emergente frente a las mega tendencias de un mundo cambiante que exige dinamismo a las organizaciones, en términos de movimiento de evolución y de recreación de nuevas configuraciones que conllevan a un reajuste permanente de las estrategias y de las ventajas competitivas, que las definen para incursionar en los mercados.

El enfoque de las capacidades dinámicas está articulado a la dirección estratégica empresarial, desde la cual, se dimensionan las propuestas y derroteros que con el apoyo del recurso humano que van a configurar, el despliegue de capacidades organizativas endógenas que se complejizan frente al dinamismo del entorno, dando lugar a la creación de capacidades dinámicas de segundo orden, dentro de las cuales se encuentra la capacidad dinámica de adaptación.

En tal sentido, los investigadores atendiendo la realidad problémica de las Pymes exportadoras del sector metalmecánico en Barranquilla, han formulado los elementos conceptuales y metodológicos, ajustados al logro del objetivo central con el cual, se pretende analizar las capacidades dinámicas de adaptación que influyen en el proceso exportador de este sector productivo, a partir de la revisión del estado del arte en el marco conceptual, se elaboraron, partiendo de los fundamentos de Winter (2003-2007), Wang y Ahmed (2007), Burnard et al. (2018), Hamel y Valikangas (2003), entre otros teóricos que han aportado diversas aproximaciones en el desarrollo de Modelos tanto para las Capacidades Dinámicas en general como para la Capacidad Dinámica de Adaptación.

Tal como se enunció previamente en el resumen, la investigación es de corte descriptivo y se diseñó un instrumento semi-estructurado (cuali-cuanti) correspondiente al Cuestionario de Capacidad Dinámica de Adaptación del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico en la Ciudad de Barranquilla.

La estructura del cuestionario medirá por un lado las Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico; y por otro lado medirá el Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en las PYMES del Sector Metalmecánico.

La muestra se ha seleccionado a partir de la base de datos de Pymes exportadoras del sector Metalmecánico en la ciudad Barranquilla. Para el análisis de datos se utilizaron procedimientos estadísticos con el apoyo del software SPSS a nivel cuantitativo y los software MaxQda e Invivo a nivel cualitativo.

Por último, se realizaron las conclusiones del estudio. El impacto de esta investigación se hizo evidente en el diseño de lineamientos para la movilización efectiva de capacidades dinámicas de adaptación en el proceso exportador de las Pymes participantes, proceso que representa el impacto de esta investigación.

Capítulo I.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema Investigación

Las capacidades dinámicas son las capacidades que desarrollan las organizaciones para recrear, reconfigurar, renovar y reestructurar sus recursos para crear ventajas competitivas sostenibles, estas se desarrollan como respuesta a los entornos cambiantes y turbulencias que presenta los mercados por cambios que ha generado la dinámica de los mercados obligando a las empresas a tomar decisiones de rápido cambio para poder mantenerse vigentes y lograr adaptarse rápidamente a través de estructuras flexibles e inteligentes.

La economía colombiana, ha alcanzado niveles de estabilidad que la colocan como una de las más fuertes a nivel de América Latina, por el crecimiento del PIB. Frente a esta realidad económica nacional, el sector metalmecánico presenta pocas inversiones debido justamente a la inestabilidad económica que se ha presentado, en torno a este sector. Según el Foro Económico Mundial, la competitividad colombiana va en ascenso, tal como se muestra en la tabla No. 1, lo cual indica que otros sectores económicos del país, representados por la minería, la captación de inversión extranjera y la globalización, han contribuido a su potencial crecimiento, en los comportamientos económicos de los años 2000, 2010, 2014 y 2015, de la siguiente manera:

Tabla 1.

Indicadores Económicos (2000 – 2015)

Indicadores	2000	2010	2014	2015
PIB en dólares	99899	287121	377997	292732
Crecimiento económico	2,9	4,0	4,6	3,2
PIB per cápita	2518	6309	7930	6044

Exportaciones US millones	13158	39713	54795	3559
Industriales	7037	18323	19504	15964

Fuente: ANDI

Estos indicadores revelan el avance de Colombia como país en vías de desarrollo.

Adicionalmente el Foro Económico Mundial ha definido la posición de Colombia frente a la competitividad, con lo cual se refleja el ascenso del país dentro de la estructura económica de Latinoamérica, estos indicadores han sido expresados por el Foro Económico Mundial, en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Comparación del Ranking de Competitividad Foro Económico Mundial

América Latina	Puesto 2014-15	Puesto 2015-16	Cambio
Chile	33	35	-2
México	61	57	4
Colombia	66	61	5
Perú	65	69	-4
Uruguay	80	73	7
Brasil	57	75	-18
Ecuador		76	
Argentina	104	106	-2
Paraguay	120	118	2
Venezuela	131	132	-1

Fuente: FMI

De igual manera, informe de la Gran Encuesta Pyme (2016) y de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, han definido que los problemas del sector industrial obedecen especialmente a los indicadores que se presentan a continuación:

Tasa de Cambio 32%

Costos de los insumos 19%

Otros 15%

Rotación de la cartera 11%

Falta de demanda 10%

Altos impuestos 8%

Capital de trabajo 4%

Problemas para satisfacer la demanda 2%

Según los datos arrojados por estos mecanismos informativos el 53% de los empresarios espera que el sector mejore. Se espera que el proceso productivo aumente en un 67%.

En este sentido, la pyme del sector industrial presenta así mismo un comportamiento caracterizado por una disminución de la exportación en 4 puntos porcentuales para el segundo semestre de 2016, pues el 72% de las empresas de la pyme metalmecánica no planea exportar.

La producción local a nivel de la ciudad de Barranquilla creció en más del 60% por lo cual, la proyección es favorable, pues el 41% de estos empresarios tiene expectativas positivas acerca del rendimiento del sector. El 57% ha solicitado crédito financiero, el 31% está capacitando personal, el 27% está buscando certificación de calidad. Solo el 12% tiene planes de innovar, el 11% maneja una política de responsabilidad social, el 10% planea ampliar sus mercados en

Colombia, el 8% planea alcanzar la certificación ISO 14001 y el 7% planea exportar. (Informe ANIF, 2016).

La manufactura colombiana, constituye un sector económico del cual hace parte la industria metalmecánica. Esta última ha presentado índices críticos de inestabilidad económica, que están relacionados con factores internos, que integran el Perfil de Competitividad Interna, PCI, de este gremio industrial y por factores externos relacionados con las fluctuaciones en el mercado, tanto nacional como global. (ANDI, 2015). La industria metalmecánica elabora artículos metálicos a partir, tanto de la manipulación mecánica de los metales como del ensamble de piezas metálicas previamente elaboradas, ambos procesos realizados con técnicas de modelados en frío y transformaciones o modificaciones en el volumen del material; además, presenta esquemas de subcontratación en el proceso productivo e incorporaciones recientes de tecnología, a través de equipos de producción modernos que buscan mejorar los niveles de calidad, una reducción en los tiempos de entrega y la capacidad para producir lotes pequeños.

Es importante señalar que las empresas colombianas del sector metalmecánico ofrecen menores tiempos de entrega, además de la posibilidad de producir lotes pequeños y hacer entregas de menor valor que las de los competidores internacionales. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las empresas de la cadena son pequeñas y medianas, la producción nacional se concentra en empresas grandes. Las empresas del sector continúan distribuidas en los centros productivos del país: Cundinamarca/Bogotá, Medellín, Cali y en menor proporción en la Costa Atlántica, Eje Cafetero y Santander.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2015) las problemáticas del sector metalmecánico giran en torno al comercio y la negociación, principalmente afectadas, por factores como los impuestos (18,6%), por la corrupción en algunos manejos transaccionales

(25,5%), por las regulaciones tributarias (8,9%), por las dificultades para acceder a la financiación (6,1%), por la prevalencia de mano de obra educada inadecuadamente (5,7%), por los factores delictivos del entorno (4,7%), por las dificultades que genera la misma legislación laboral del país (4,5%), por ser un sector con un modelo económico pasivo y tradicional que deja pocas oportunidades por la innovación (3,8%), por la influencia de problemas de inestabilidad política (3,6%), por las regulaciones de la moneda extranjera (1,9%) y por la baja salud pública (1,2%).

Por otro lado, el informe de enero-marzo de 2019 de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta manifiesta sobre el sector metalmecánico:

Se registran resultados positivos en la actividad manufacturera con crecimientos en producción y ventas, una mayor utilización de la capacidad instalada, pedidos e inventarios en buenos niveles y un clima para los negocios que muestra una situación favorable. Es así como el volumen de pedidos y la situación favorable presentan una tendencia creciente; la capacidad instalada se ha estabilizado en niveles altos; y las mejores expectativas para los próximos meses presentan una mejora significativa. (EOIC, 2019, p.1)

A nivel de la ciudad de Barranquilla, se observan tres perfiles a nivel de la innovación en tecnología, en las industrias metalmecánicas del sector exportación, un perfil alto, un perfil medio y un perfil bajo. (Ovallos & Amar, 2014). Estos perfiles han sido identificados por la EOIC (2019), pero esta capacidad dinámica, presenta connotaciones específicas, puesto que las empresas metalmecánicas de Barranquilla se identifican por la innovación, como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos determinados por la organización.

Es de vital importancia que las pymes del sector metalmecánico logren desarrollar capacidades dinámicas para poder reaccionar ante las exigencias del mercado y no esperar a que el mercado las obligue a re direccionar sus estrategias; de aquí se depende la importancia de esta investigación que permitirá ayudar a identificaremos la capacidad dinámica de adaptación en el proceso exportador de las pymes metalmecánicas y el nivel de desarrollo de estas.

Formulación del Problema

Una vez indagado sobre la importancia y situación actual de las pymes del sector metalmecánico, y de acuerdo a lo descrito en los párrafos precedentes se considera pertinente formular las siguientes preguntas, las cuales servirán de eje central del presente trabajo de investigación.

¿Cuál es la situación actual de incorporación de prácticas y nivel de desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación en el proceso exportador de la Pymes pertenecientes al Sector Metalmecánico en Barranquilla?

Sistematización del problema

¿Cuáles han sido las prácticas relacionadas con la capacidad dinámica de adaptación que han incorporado en su proceso exportador las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de las dimensiones asociadas con la flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, gestión de recursos y gobernabilidad, dentro de la capacidad dinámica de adaptación en el proceso exportador de la Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla?

¿Cuáles serán las estrategias pertinentes para que las Pymes del sector metalmecánico con procesos activos de exportación en Barranquilla puedan desarrollar sus capacidades dinámicas de adaptación?

Objetivos

Objetivo General

- Analizar las prácticas incorporadas y nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador de las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla.

Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas incorporadas en la capacidad dinámica de adaptación presentes en el proceso exportador de las Pyme del sector metalmecánico en Barranquilla.
- Caracterizar el nivel de desarrollo de las dimensiones asociadas con la capacidad dinámica de adaptación (flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, gestión de recursos y gobernabilidad) dentro del proceso exportador de las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla.
- Proponer estrategias pertinentes para que las Pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla puedan desarrollar sus capacidades dinámicas de adaptación.

Justificación

La globalización ha conllevado a la transformación paradigmática empresarial y a la movilización de capacidades dinámicas para hacerle frente a las fluctuaciones de un entorno altamente cambiantes, esto ha llevado a que las empresas implementen las estrategias que le permitan mantener una posición en el mercado con una alta competencia antes sus competidores, puesto que el avance del fenómeno de la globalización ha complejizado la competencia y la competitividad en los mercados locales e internacionales.

En tal sentido, es necesario que las empresas desarrollen estrategias de expansión y de diferenciación que las ubiquen, como competidoras activas con capacidades dinámicas de adaptación para afrontar los retos y riesgos del entorno (Henaó & Londoño, 2012), cuando los ambientes económicos presentan un dinamismo moderado, presenten estructuras industriales estables, modelos de negocio claros, agentes identificables, así como una escasa o nula turbulencia que deviene de los sistemas políticos y sociales, que obligan a la creación y desarrollo de rutinas analíticas y detalladas, que exigen la aplicación de capacidades dinámicas orientadas al mantenimiento de la posición competitiva y a la preparación de estrategias e instrumentos para afrontar posibles cambios a partir del conocimiento existente.

En contraposición, los entornos son muy dinámicos y pueden presentar contextos organizacionales muy turbulentos, que exigen la implementación de las capacidades dinámicas para responder competitivamente a las exigencias económicas del mercado.

Por lo anterior, el desarrollo de las capacidades dinámicas de adaptación se hace a través de mecanismos de aprendizaje, selección y mejoramiento de prácticas y adaptación evolutiva a las condiciones de competitividad del entorno. Frente a ello, pueden presentarse mecanismo como la repetición de prácticas de errores recurrentes que indica la ausencia del aprendizaje. Debe entenderse, que las capacidades dinámicas se implementan a través de una serie de etapas o pasos, que están relacionados con las combinaciones de capacidades precedentes, a las cuales se les asocia unas determinadas rutinas que son aprendidas por la organización. (Eisenhardt & Martin, 2000).

En este nivel de aproximación conceptual, se resaltan los desarrollados estudios experimentales de autores como Eisenhardt & Martin (2000) quienes han demostrado que capacidades esenciales de una organización, también pueden desencadenar rigideces que

destruyen la capacidad creativa para movilizar nuevas rutinas organizacionales con las cuales la organización pueda modificar sus recursos (adquiriendo, integrando y recombinando) para generar nuevas estrategias de creación de valor. Esto significa que la empresa debe integrar capacidades que permitan la creación, evolución y recombinación de otros recursos que fortalezcan la ventaja competitiva de la misma.

Cabe resaltar que, en la actualidad, las empresas deben manejar posturas flexibles apoyadas en los nuevos paradigmas organizacionales y en las tecnologías de la información y comunicación. Dentro de este contexto la pyme constituye un sector empresarial que genera empleos, ingresos económicos, divisas y mejora la calidad de vida de los ciudadanos, pero aún debe fortalecer su capacidad dinámica para la competencia y competitividad en el mercado global.

A partir de los planteamientos anteriormente expuestos, la presente investigación se justifica por las siguientes razones: Una razón teórica relacionada con la profundización de la teoría de las capacidades dinámicas y de los paradigmas empresariales emergentes que colocan de relieve el enfoque sistémico y la construcción del valor compartido como elementos claves del desarrollo organizacional actual.

Una razón práctica relativa a fortalecer las capacidades dinámicas del sector metalmecánico de exportación teniendo en cuenta su rendimiento económico crítico, a fin, de que los resultados de esta investigación potencien, el diseño de buenas prácticas de aplicación de capacidades dinámicas en el sector. Esto como aporte ecológico de la presente investigación.

A nivel metodológico, se justifica la utilización del enfoque empírico analítico o positivista de la investigación científica con un diseño descriptivo transeccional, con el fin de corroborar, verificar, contrastar y comprobar con los objetivos propuestos dentro de la presente

investigación, con el apoyo de los procedimientos determinados por la estadística descriptiva para el análisis de los datos de la investigación. Se espera que esta investigación contribuya a fortalecer la sostenibilidad de este sector industrial.

Delimitación

Delimitación Temporal.

La investigación se desarrolla en un periodo comprendido por doce meses que comprenden las etapas de formulación del problema, estado del arte, conceptualización, abordaje metodológico, aplicación, codificación y análisis de datos, así como la formulación de las conclusiones y elaboración del informe final.

Delimitación Geográfica.

La investigación se desarrolla en el escenario geográfico de Barranquilla y su área metropolitana en la cual se encuentran ubicadas y focalizadas las Pymes del sector metalmecánico exportador.

Capítulo II.

Marco Referencial

Estado del Arte

En torno a este tema, la investigación titulada, *Las capacidades dinámicas en las organizaciones* (Garzón, 2015) se explica el constructo teórico, que articula la relación entre las capacidades dinámicas y la estrategia en las organizaciones. Para cumplir con este objetivo, el autor lleva a cabo una exhaustiva revisión de la literatura en el área, que integra investigaciones desarrolladas con relación a este enfoque, aspecto que se considera pertinente por la expansión

académica a nivel del ámbito de la dirección empresarial; debido al proceso de permanente cambio que influye en los planes y políticas empresariales, que exige a las empresas la renovación continua de sus capacidades, dentro de los cuales se encuentran la capacidad de absorción, la capacidad de innovación, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación.

El concepto de capacidades dinámicas según esta investigación, obedece al enfoque del dinamismo, de los entornos cambiantes y de la necesidad de emergente renovación de competencias que requieren las empresas.

Particularmente de este enfoque de las capacidades dinámicas las organizaciones inteligentes adquieren una gran connotación dentro del ámbito empresarial tal como lo analizan León, Tejada & Yacato (2003). Según el trabajo adelantado por los autores citados, las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender, permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento, puesto que deben avanzar más allá de la adaptación y la supervivencia, desarrollando capacidades, para crear e innovar, atendiendo la sinergia con el recurso humano que implica el desarrollo de procesos de aprendizaje que les permita trabajar en equipo, teniendo dominio personal, pero con una visión compartida, flexibilizando los modelos mentales y organizando un pensamiento sistémico.

A partir de esta aproximación conceptual cabe anotar que las organizaciones con problemas de aprendizaje presentan obstáculos para afrontar situaciones de una manera sistémica; para darle una solución real a los problemas.

Complementariamente se encuentran los aportes de Carattoli (2013), quien, en su estudio sobre las Pymes del sector metalmecánico en la ciudad de Barranquilla, coloca de relieve que el enfoque de las capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas, responden a la necesidad de enfrentar los cambios en el entorno, son fundamentales porque deben interactuar con un

mercado abierto y una economía globalizada. Según la autora, las empresas pueden construir ventajas temporales, sucesivas, para responder con eficacia a las crisis recurrentes. Para esta autora, es necesario consolidar el enfoque de las capacidades dinámicas, como una teoría unificada en el campo de la gestión estratégica, a fin de que se profundiza en el factor de transformación y cambio que demanda el término.

Este proceso también ha sido objeto de análisis en el estudio titulado “El valor compartido del sector palmero: Estudio de caso del Grupo Daabon” (Duba, Díaz & Gómez, 2015), pues esta investigación establece la importancia de las organizaciones inteligentes a partir del grupo Daabon, con su proceso estratégico, de concebir la organización en red, como un organismo vivo que comparte sus valores y se auto reconstruye en sus negociaciones, de manera permanente, que configura una plataforma para el aprendizaje, a fin, de que el recurso conjuntamente, oriente sus esfuerzos a la consecución de objetivos comunes. Las capacidades dinámicas de una organización se pueden identificar como factores que evolucionan con capacidad de acción y que pueden regenerarse como sistema auto proyectivo, capaz de cambiar y transformarse.

Complementariamente dentro del estado del arte se ha identificado, el estudio relacionado con el concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de la dirección del conocimiento (Cruz, Navas, López & Delgado, 2013). Puesto que constituye una revisión teórica de corte conceptual, que aporta lineamientos fundamentales desde los cuales se plantea que las capacidades dinámicas surgen, para mejorar la capacidad explicativa de la teoría de recursos y capacidades, como bases para la definición de la ventaja competitiva sostenible de empresas que operan en entornos cambiantes.

En otro orden de ideas, converge el estudio sobre la Orientación al mercado de la red y capacidades dinámicas de absorción e innovación como determinantes del resultado

internacional de las nuevas empresas internacionales (Monferrer & Blesa, 2013). Esta investigación se orientó al análisis de la influencia de la orientación al mercado en los resultados internacionales de nuevas empresas que operan en red.

Especialmente el estudio se centró en la movilización de las capacidades dinámicas de absorción e innovación como capacidades que fortalecen la gestión del conocimiento con respecto a la exportación y explotación.

Los resultados fueron procesados a partir del modelo de ecuación estructural, que permitió determinar que el conocimiento con respecto a la experiencia exportadora les permite a las empresas desarrollar capacidades dinámicas de absorción e innovación para el alcance de altos resultados internacionales.

Es de anotar que la investigación coloca de relieve que el trabajo estratégico de la exportación asociada, facilita la adopción de las experiencias de otras empresas, proceso que va a tener un impacto fundamental en la toma de decisiones, frente a los ajustes de la ventaja competitiva.

Finalmente, hay que resaltar un estudio realizado por Fuentes (2018), quien investigó las capacidades dinámicas de adaptación en la organización radial Olímpica.

El estudio consistió en analizar las variables desde las dimensiones de exploración y despliegue, estudiada cada una de ellas desde las sub-dimensiones de adquisición, integración y propagación del conocimiento, reconfiguración, despojo e integración de recursos; los resultados más importantes de este estudio demuestran, la existencia de una correlación entre las dos dimensiones que le permite a la Organización adaptarse dinámicamente a los cambios del entorno y sostenerse en sus indicadores.

Por ello, las investigaciones de estos autores contribuyen a clarificar este proceso fundamental de la estrategia empresarial, lo cual permite identificar los factores clave que moviliza el desarrollo y capitalización de capacidades dinámicas a nivel de las organizaciones.

Marco Teórico

Los años que integran el periodo comprendido de 2007 a 2012 se han caracterizado por la aplicación de modelos de negocios de renovación, integración, reconfiguración y recreación de recursos que constituyen en la actualidad una necesidad emergente de las empresas, la capacidad de expansión trae consigo, la construcción del valor compartido, con el recurso humano y con las empresas asociadas de apoyo en red. Puesto que el enfoque del valor compartido desarrollado por Kramer y Porter (2011), orienta el despliegue de políticas y de buenas prácticas organizacionales, que dan lugar al fortalecimiento de la competitividad de las compañías, de los clústeres de apoyo y de grupos sociales y comunidades inmersas en su entorno, debido a que el valor compartido promueve la identificación y expansión de las conexiones entre el progreso económico y social, lo cual, conduce a la sostenibilidad.

Por ello, la organización puede concebirse como un sistema caracterizado por la autopoiesis que puede relacionarse en red con el entorno, y que es capaz de aprender y autoregenerarse (Senge, 2002). En tal sentido, las capacidades dinámicas se integran a estos procesos, como respuesta estratégica, para el desarrollo empresarial y de capacidades, que se han presentado como respuesta al entorno cambiante para asegurar la sostenibilidad (Wang & Ahmed, 2007).

Pero es el concepto de la generación de competencias para crear o modificar nuevas competencias, el que determina en las organizaciones su necesidad de dinamizar competencias para garantizar la perdurabilidad. Siendo la renovación de estrategias, el factor de influencia

crítica en el éxito, dada la actualización y reemplazo de atributos a partir de la inversión, para el crecimiento y desarrollo futuro de las firmas. (Agarwal & Helfat, 2009).

Esto conlleva al aprendizaje organizacional, así como a la transformación y sustitución de capacidades dinámicas de adaptación, que facilitan la toma de decisiones estratégicas, para que, la organización se apropie de conocimientos externos e internos, que desplieguen las ideas innovadoras que van a cristalizarse, de esta forma se superan los paradigmas tradicionales para poder adaptar nuevos objetivos estratégicos (Ellonen, 2011), lo cual, va a permitir la solución sistemática y potencial de los problemas para confrontar estratégicamente la dinámica del entorno.

A continuación, se presenta una tabla de revisión sistemática, que incorpora aportes conceptuales a la definición de las capacidades dinámicas, desde autores reconocidos tales como Schumpeter (1939), Nelson (1991), Pisano (1994), Teece et al (1997), Eisenhart y Martin (2000), Makadok (2001), Zollo y Winter (2002), Winter (2003), Wang y Ahmed (2007) y Teece (2007).

Tabla 3.

Revisión Sistemática de las Capacidades Dinámicas.

Trabajo	Definición
Schumpeter (1939)	Capacidad de innovación: artífice del proceso de “destrucción creativa”. Características que reúnen los emprendedores como agentes clave en el proceso de cambio continuo.
Nelson (1991)	Evolución de las capacidades esenciales: construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas que se definen en un contexto <i>schumpeteriano</i> o evolutiva.
Pisano (1994)	Capacidad de alterar recursos: son el antecedente organizacional y las rutinas estratégicas mediante las que los gerentes alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y eliminan recursos, los integran y los recombinan) para generar nuevas estrategias.
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacidades dinámicas: habilidad de la empresa y de sus gerentes para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de cambio rápido y lograr situaciones de ventaja competitiva.
Eisenhardt y Martin (2000)	Son procesos estratégicos y organizacionales específicos que crean valor en empresas que operan en contextos dinámicos mediante la orientación de los recursos hacia nuevas estrategias.
Makadok (2001)	Procesos a través de los cuales las empresas generan rentas económicas por ser más efectivas que sus rivales desplegando recursos.
Zollo y Winter (2002)	Patrón aprendido de actividad colectiva organizada mediante el cual la empresa genera y modifica sus rutinas operativas.
Winter (2003)	Capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectas por el cambio. Es una inversión periódica que realiza la empresa para renovar su dotación de capacidades.
Wang y Ahmed (2007)	Continuada integración, reconfiguración, renovación y regeneración de los recursos y capacidades de la empresa. Incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a entornos cambiantes para conseguir mantener la ventaja competitiva.
Teece (2007)	Capacidades de la empresa difíciles de imitar y necesarias para adaptarse a entornos cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. El propósito es fundamentar el desarrollo de nuevos productos y procesos e implementar modelos de negocio viables, flexibles y adaptables a las nuevas condiciones.

Fuente: Síntesis de Autores

Capacidad Dinámica

La teoría de las capacidades dinámicas está orientada a lograr mayor comprensión acerca de por qué, algunas organizaciones construyen y mantienen ventajas competitivas, en entornos como los actuales de rápido cambio, y cuyo origen está íntimamente relacionado con el objetivo de llenar, las lagunas no cubiertas por los paradigmas anteriores, como se presenta en la gráfica 1, a saber: las fuerzas competitivas, su paradigma es el conflicto estratégico y la perspectiva

basada en los recursos, las cuales se abordan a continuación. Las fuerzas competitivas, propuestas por Porter (1979), quien propuso un modelo estratégico sistemático para determinar la rentabilidad de un sector específico con el fin evaluar el valor y la proyección futura de organizaciones o unidades de negocio. Es importante resaltar que este modelo fue perfeccionado por Ghemawat (2000), quien añadió una sexta fuerza denominada los complementadores (una dimensión de competencia y cooperación), con el objetivo de mejorar la competitividad a nivel empresarial, haciendo énfasis en las acciones que una organización puede tomar para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas.

Los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran, siguiendo a Roncancio (2011), en la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Einsenhardt & Martin (2000), quienes muestran estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

El estudio de las capacidades dinámicas de las organizaciones constituye en la actualidad un factor de fundamental importancia para comprender el impacto del mercado globalizado en la economía e industria de los países. Debe entenderse que las capacidades dinámicas son en esencia una capacidad de transformación que permite concebir a la organización, como un sistema cerrado en interacción con el entorno, que le permite a la compañía mantener una postura flexible, frente a la planificación de las estrategias que conllevan a darle una solución efectiva a las dificultades que el entorno demanda a la empresa.

Las organizaciones que aplican herramientas, como las capacidades dinámicas, logran entender, el éxito a largo plazo, delineando la estrategia y las prioridades a adoptar, para mejorar el desempeño, sin depender únicamente de economías a escala que permitan compartir costos con la competencia. Al escapar de la tendencia de beneficio cero, que se enmarca en las bajas barreras de entrada de mercados globales, se permite la adaptación de las organizaciones a las contingencias del porvenir, volviendo a las firmas más sostenibles arraigándose a capacidades únicas y difíciles de replicar, por una constante evolución debido a la reconfiguración del negocio de la empresa (Teece, 2007).

En este sentido, las firmas deben entender la importancia de la detección, aprovechamiento y renovación de habilidades como el medio para alcanzar las mejores posiciones, desde el desenvolvimiento de los miembros de la organización en el aprendizaje de eventos y tendencias del ambiente organizacional, como pasó 28 clave de adaptación. De esta manera la búsqueda de conocimiento constante inculca la flexibilidad, al permitir alcanzar competencias enfocadas en el desarrollo de un futuro sostenible. (Danneels, 2008).

En este orden de ideas, el papel de las capacidades dinámicas resulta más notorio, al desempeñarse como instrumento para alcanzar diversos fines. Algunas de las herramientas que puede brindar la aplicación de una metodología contingente de renovación de capacidades, son: Detección y moldeamiento de oportunidades y amenazas. La adecuada percepción de trayectorias emergentes, escaneadas e interpretadas para crear y aprender, permiten el acceso a información diferenciada y conocimiento tanto endógeno como exógeno. Al reconocer cualquier desequilibrio se puede tomar ventaja, moldeando la oferta de acuerdo a las necesidades de los consumidores o la demanda latente desde la búsqueda y exploración constante de tecnologías y mercados (Teece, 2007).

El reconocimiento y detección de oportunidades, se logra con el desarrollo de capacidades individuales para reconocer las necesidades de los usuarios y las nuevas soluciones en los mercados. Los procesos de dirección sobre investigación y desarrollo permiten, la selección de mejores tecnologías, además del aprovechamiento de innovación de proveedor y complementador, y la identificación del mercado objetivo de mejor aceptación. Es así, como la medición de oportunidades, es determinada por las brechas existentes para desplegar, la conducción de productos, procesos o servicios, de acuerdo a la posición de la empresa en cuanto a sus activos.

Justamente, el reporte global de competitividad del Foro Económico Mundial (2015) elabora informes con base a investigaciones acerca del comportamiento del mercado que permiten a las compañías identificar riesgos, definir estrategias y prospectar acciones, que conllevan a la sostenibilidad de las compañías. Por lo cual, no solo se trata de abordar las investigaciones del área, puesto que también es necesario reconocer, los paradigmas empresariales que articulan el concepto de capacidades dinámicas de la organización.

El proceso de exportación requiere de tres tipos de capacidades dinámicas de adaptación, de innovación y de absorción, puesto que la exportación requiere asimilar la información proveniente del mercado interno. Este conocimiento, les permite a las organizaciones elaborar conjeturas acerca del comportamiento de los mercados y de las fluctuaciones generadas por el entorno global, que, a su vez, va a estar integrado por segmentos de mercado globales.

Cuando la empresa explora conocimientos está absorbiendo del entorno, la información, experiencia, cambios y movimientos de las diferentes empresas, por lo cual, esta capacidad dinámica de absorción le lleva a generar reajustes, re combinaciones y cambios que dan lugar a una capacidad dinámica de orden superior. Como lo es la adaptación, por lo cual, la empresa

puede innovar productos, servicios y mecanismos de exportación, para mejorar los resultados internacionales.

El concepto de capacidad dinámica se asocia especialmente al de recursos, el de gestión estratégica, el de competencias y el de los resultados de las firmas. Pero el concepto de dinamismo que plantea se asocia especialmente con el de cambio organizacional (Teece, 2012), con los problemas de renovación estratégica, adaptación y crecimiento (Helfat & Peteraf, 2003), con la visión evolutiva de las empresas e industrias. De igual forma, el concepto se encuentra asociado, a la innovación, aprendizaje organizacional y conocimiento.

El requerimiento de la generación de capacidades dinámicas o competencias que se puedan asegurar a futuro, precisa de la combinación adecuada de recursos heterogéneos para generar una capacidad difícilmente sustituible.

Supone que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta (Toro, 2007). El conocimiento y los aprendizajes organizacionales se desenvuelven como la manera de acumular tecnología y competir de acuerdo a lo concebido por Dodgson (1993) donde la interiorización y codificación de factores comunes. La teoría de los recursos se desenvuelve en una economía sectorial caracterizada por el uso empresarial de estrategias diferentes a partir de los recursos internos que promuevan la generación de una identidad empresarial.

Con el intento no solo de explotación de oportunidades y neutralización de amenazas a partir de fortalezas difíciles de copiar, las capacidades dinámicas se empiezan a desenvolver en un ambiente de rápido cambio tecnológico, descentralización de gobiernos corporativos, generación de alianzas, nuevas responsabilidades ambientales, orientación a la calidad e influencia de las necesidades y expectativas de diversos agentes, que determinan la competencia global, a partir

de la respuesta oportuna, rápida y flexible de las empresas. Allí surge, la necesidad de coordinación y re-implementación de competencias internas y externas para lograr una ventaja difícil de duplicar (Teece, D.J. 1994, p.549); inicia la teoría que pretende argumentar la estrategia en entornos contingentes y reales, reconociendo la importancia de generar formas únicas para dirigirse a los requerimientos del usuario y de los demás actores que en el ecosistema interactúan.

En los años comprendidos entre el 2007 y 2012: los modelos de negocio, la renovación, integración, reconfiguración y recreación de recursos y capacidades han venido actuando como la respuesta al entorno cambiante para asegurar la sostenibilidad (Wang & Ahmed, 2007). Pero es el concepto de la generación de competencias para crear o modificar nuevas competencias, el cual, agregó recientemente el apoyo al aseguramiento de la prosperidad continua (Danneels, 2008; Oliver & Holzinger, 2008).

Se destaca entonces, la necesidad de las organizaciones de explorar y explotar competencias para asegurar la perdurabilidad. Siendo la renovación de estrategias, el factor de influencia crítica en el éxito, dada la actualización y reemplazo de atributos a partir de la inversión en I&D, para el crecimiento y desarrollo futuro de las firmas (Agarwal & Helfat, 2009).

Dentro de la estructura teórica de esta investigación se consideró pertinente el fundamento de la teoría del emprendimiento internacional de Weerawarden (2007), puesto que establece la importancia de exportar en red para manejar un intercambio de información con respecto a mercados foráneos, que constituye un conocimiento para el desarrollo de capacidades dinámicas de adaptación, las cuales van a estar directamente relacionados con los resultados que logran las empresas. Dentro de esta investigación se determinó como unidades de análisis, la orientación al

mercado, uso de tecnología, canales de distribución, clientes, el papel del gobierno y el marketing.

Las conclusiones apuntan a determinar que los procesos de intercambio de información, coordinada, permiten conocer al cliente, proporcionando productos que llenan sus expectativas y necesidades. De igual forma, la coordinación de los mecanismos formales e informales conlleva a acciones sincronizadas en la red internacional que permite resolver problemas y conflictos de circunstancias no previstas, por lo cual las capacidades dinámicas de adaptación son fundamentales en el sector exportador.

Según los presupuestos de esta investigación las capacidades dinámicas se movilizan cohesionándose con recursos tangibles e intangibles, lo cual permite la dinámica entre la explotación del conocimiento y la posesión de un nuevo conocimiento, cuya interrelación va a definir la competitividad a largo plazo de la empresa. Pues el éxito de las mismas está sustentado en el desarrollo de capacidades que conllevan a la regeneración y renovación de los recursos y de las mismas capacidades dinámicas que conformar un tejido con el aprendizaje organizativo, que va a potencializar los procesos que integran, reconfiguran, adoptan o eliminan recursos para desplegar reacciones en los mercados. (Schureyo & Kliesch-Eberl, 2007).

Dentro de esta perspectiva, el aprendizaje de recursos humanos se configura como un valor compartido que se transfiere al plano de la colectividad y con ello a la cultura y proceso organizacionales. De esta forma se configuran las capacidades dinámicas de la organización, los cuales resultan diferentes para cada empresa.

Pérez-López (2000) propone que una organización humana es un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. De esta manera, para que exista

organización Pérez-López (2000) afirma que no basta cumplir, con tener un conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que estas personas se organicen, coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacía el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

Por tanto, una organización es un conjunto de personas que intercambian y comparten conocimientos y se construye nuevo conocimiento, bien sea tácito, explícito o virtual, propiedad de ella o de la organización, según sean los niveles de aprendizaje, individual

Capacidades Dinámicas Organizacionales

Para fundamentar el concepto de las capacidades dinámicas de adaptación dentro del ámbito del conocimiento organizacional, es necesario partir del origen de esta teoría, la cual se remonta a la primera década del siglo XX; pues su incursión ha generado un gran impacto en la conceptualización académica de la dirección estratégica. (Oliver & Holzinger, 2008). Las capacidades dinámicas constituyen constructos que devienen de las capacidades organizativas de la empresa, en un esfuerzo de ajuste, frente a las influencias del mercado. Por ello, es necesario comprender la articulación entre las capacidades dinámicas y la dirección estratégica, pues representan la evolución interna que esta última, propone para la evolución de la empresa, puesto que, a partir de las capacidades dinámicas, el director estratégico desarrolla las ventajas competitivas que se definen frente a las influencias del sistema o de los factores externos.

Este permite explicar que la capacidad dinámica de adaptación puede complejizarse, alcanzando un alto nivel competitivo, para desplegar sus recursos y conocimiento organizativo, frente a los entornos fluctuantes. El éxito de la ventaja competitiva dependerá del ajuste coherente entre las capacidades organizativas endógenas y las variables del entorno; lo cual

supone un ejercicio directivo estratégico de las capacidades dinámicas de adaptación. (Wang & Ahmed, 2007).

El análisis de las perspectivas teóricas en torno a las capacidades dinámicas ha evidenciado la diversidad de enfoques y connotaciones conceptuales que el término ha adquirido, de tal forma que desde el enfoque contingente, estas se definen como capacidades organizativas que le permiten a la empresa responder frente a los cambios externos; a su vez, desde el enfoque de la teoría evolutiva, el concepto propende a la transformación de las rutinas organizativas de la empresa como proceso que conlleva al dinamismo y a la evolución.

El concepto de dinamismo, sin embargo, debe entenderse como un proceso endógeno, que no requiere el estímulo externo para su desarrollo, puesto que las empresas desarrollan las capacidades organizativas que fortalecen su sostenibilidad. Por lo cual, el análisis de las capacidades de adaptación establece, que existe una relación bidireccional entre el dinamismo interno de la empresa y el dinamismo del entorno. Las capacidades dinámicas de adaptación constituyen elementos internos, con los que cuenta la empresa para sobrevivir y que a su vez la llevan, a propiciar reajustes para el desarrollo de buenas ventajas competitivas, que sean altamente sostenibles, los ajustes que la empresa lleva a cabo van a estar directamente relacionados con los factores, cambiantes del entorno.

En este sentido, la capacidad dinámica de adaptación establece condiciones de flexibilidad oportuna, ajuste permanente. El reajuste es lo que conlleva a la autoorganización de la compañía, de tal forma, que a partir de las capacidades dinámicas se desarrollen las capacidades de innovación, de aprendizaje y de expansión como respuesta al conocimiento de las capacidades organizativas.

Estas nuevas capacidades dinámicas constituyen en esencia, respuestas adaptativas de evolución, que las empresas desarrollan frente al entorno cambiante. Es la respuesta de la capacidad dinámica de adaptación, la que conlleva a la autoorganización para el re-ajustarse, la re-creación y re-valorización, en función de la ventaja competitiva incorporada.

Las capacidades dinámicas de adaptación, constituyen en esencia un concepto fundamental que dentro del marco de la presente investigación, se define como los cambios de carácter endógeno que se dinamizan a nivel de las capacidades organizativas que se consideran pertinentes para la supervivencia, especialmente cuando las pymes integran entornos altamente competitivos, lo cual plantea para las pymes metalmecánicas la necesidad de dinamizar re-ajustes y generar neo estructuras (autopoiesis) (Maturana, 2007), que fortalezcan su ventaja competitiva, a fin de hacerla no reproducible para la competencia.

La capacidad dinámica de adaptación le permite a las empresas regenerar sus capacidades organizativas, renovando sus estrategias para su supervivencia y evolución. (Winter, 2003). Es fundamental comprender que las capacidades se dinamizan en función de dos procesos. En primer lugar, a partir de la capacidad de la empresa para mantenerse adaptada y en segundo lugar, por la influencia de entornos altamente cambiante.

Por lo tanto, las interacciones entre los factores internos y externos a lo largo del tiempo, conllevan a la formulación de diferentes reajustes en el interior de la compañía, para el alcance de una fuerte ventaja competitiva, que logre afrontar los cambios impredecibles, el sistema o entorno, que caracteriza a la empresa.

De hecho, la teoría de las capacidades dinámicas establece que hay cuatro escenarios posibles, para el despliegue de las capacidades dinámicas de adaptación. En primer lugar, los cambios estratégicos beneficiosos, y en segundo, lugar cambios excesivos que devienen de entorno

dinámico, que por su carácter impredecible lleva a la empresa a modificar continuamente su ventaja competitiva. De igual forma, están los escenarios de tipo estático, caracterizados por los cambios estratégicos insuficientes y la inercia beneficiosa acompañada de un ajuste estático. (Zahra et al, 2006).

Es necesario comprender frente a estos escenarios, que el dinamismo de la empresa hace referencia a los cambios en las capacidades dinámicas, como una respuesta de ajuste, que conlleva a que la empresa genere neoestructuras, a nivel de sus capacidades organizativas, en función de una renovación y recombinación de los recursos; para darle una respuesta efectiva a la rápida fluctuación del entorno. Este último va a integrar factores que afectan el proceso endógeno de la empresa. Es desde esta perspectiva que el entorno-sistema se articula como factor de desequilibrio, que conlleva al desarrollo de capacidades dinámicas de adaptación como procesos autopoieticos y autorreferenciales, propios de la organización (Pyme).

Puesto que esta última sustenta su quehacer en interacción con el entorno, lo cual, da lugar a una relación bidireccional organización-entorno que integra el sistema. En este sentido, el sistema interno no puede desconocerse en la interacción externa que la organización maneja puesto que a partir del mismo se nutre del conocimiento, de tecnología de la información y de los mercados globales. En este sentido, la organización es en sí misma un sistema sociotécnico abierto al entorno, lo cual le permite tomar decisiones sobre la base de un clúster de conocimientos (Velázquez, 2007).

A partir de los planteamientos anteriores, se puede evidenciar como la mirada sistémica se relaciona con la dinámica empresarial, porque la organización lleva a cabo procesos internos de reajustes, de readaptación, de carácter inactivo, a partir de los cuales se auto regenera y se auto

repara, para interactuar de forma efectiva con el entorno. Es en esencia un movimiento destinado a la evolución.

En este sentido, la organización es una estructura compleja que posee una representación social y un reconocimiento diferencial frente al entorno, que hace parte de un sistema económico, por lo cual, desde su identidad puede desplegar dinamismo y cambio. La autopoiesis organizacional o evolutiva, implica que el desequilibrio generado por el entorno es lo que dinamiza la autogeneración de capacidades dinámicas y con ello el surgimiento de neoestructuras que renuevan las ventajas competitivas de la empresa y con ello su capacidad irreproducible frente a la competencia, puesto que la organización se autorregula como un ser vivo e inteligente.

Tal como se mencionó al inicio de esta fundamentación, la capacidad organizativa endógena, que moviliza la capacidad dinámica de adaptación, es un proceso gestionado, por la dirección estratégica empresarial, que orienta a la empresa, hacia la dinamización de sus capacidades endógenas; lo cual implica la reorganización de las estrategias de manera efectiva, la disposición de los recursos organizacionales para recombinarlas o reemplazarlas, la adopción de nuevas tácticas, de ajuste estratégico, que constituyen fundamentalmente respuestas adaptativas complejas, frente a entornos de incertidumbre.

Este proceso genera una interacción dinámica entre la empresa y el entorno, a partir del cual, la empresa se nutre de un conocimiento acerca de las tendencias del entorno que da lugar a una mayor movilización de capacidades dinámicas de adaptación, que a su vez, va a dar lugar a la configuración de nuevas capacidades. (Winter, 2003).

La capacidad dinámica de adaptación, se conceptúa como una capacidad dinámica de orden superior, este estatuto conceptual deviene de un constructo conceptual configurado a partir de un entramado teórico estructurado sobre la base de varias teorías, dentro de las cuales es necesario

mentar la teoría de los recursos y capacidades (Newbert, 2008), la teoría de la empresa basada en el conocimiento (López Sáez et al, 2006), la teoría evolutiva de la empresa (Jacobides, 2006), la teoría de la perspectiva de las capacidades dinámicas (Teece, 2007) y los presupuestos teóricos sobre capacidades dinámicas (Wang & Ahmed, 2007).

Las teorías postulan que las capacidades dinámicas están estructuradas en una jerarquía que puede presentar tres niveles, el nivel cero que correspondía a la movilización de los recursos endógenos de la empresa, los cuales están sujetos a recombinación y cambios, debido a que las influencias cambiantes del entorno exigen a la empresa la movilización constante de recursos.

En un nivel uno, se encuentran las capacidades organizativas de la empresa, en un segundo nivel las capacidades estratégicas determinantes de los ajustes de la ventaja competitiva y en un nivel más alto de la jerarquía se encuentran las capacidad dinámicas de adaptación que surgen como un rizoma evolutivo, desde el cual, van a desplegarse las ventajas competitivas que están potenciadas por las capacidades organizativas de la empresa, que se plantean con una estructura de flexibilidad estratégica para reajustarse de manera dinámica, ante los cambios del entorno-sistema. (Wang & Ahmed, 2007).

Por lo tanto, las capacidades dinámicas de adaptación desempeñan un papel evolutivo para la creación de nuevas capacidades que le permiten a la empresa responder de manera pertinente al entorno; esto implica que las capacidades dinámicas de adaptación, al ser superiores a las capacidades rutinarias de la empresa, generan cambios o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por lo cual las capacidades dinámicas de segundo orden son los que llevan al desarrollo y a la innovación empresarial.

El dinamismo de las empresas es un proceso que deviene del conocimiento incorporado del entorno el cual genera un aprendizaje. Las organizaciones que pueden innovar y pueden crear

nuevas ventajas competitivas, son aquellas que están abiertas a los aprendizajes actuales, por lo tanto, adopta nuevas estrategias sobre los nuevos conocimientos que logra construir con respecto a las experiencias del entorno. En este sentido, las capacidades dinámicas de adaptación dinamizan, la evolución de la organización a partir de una relación funcional con la evolución del entorno.

La búsqueda de conocimiento y la implementación de innovaciones en las capacidades organizativas es el resultado de un equilibrio entre la explotación de los conocimientos ya existentes que se recombinan para generar ajustes adaptativos y la exploración de los nuevos conocimientos que conllevan a la innovación. Esto permitió determinar que el dinamismo de la organización es un proceso evolutivo, de ahí su carácter endógeno (autopoietico) que se moviliza como una capacidad autogenerativa que es la base sustancial para que las empresas sean sostenibles.

Modelos Teóricos de las Capacidades Dinámicas.

El enfoque de capacidades dinámicas en el management, surge del intento de Pisano (1994), Collins (1994), y Teece (2012) por superar las limitaciones de la Teoría de los recursos. Esta, propone una conjetura diferente a los dos primeros modelos (las cinco fuerzas de Porter y la Teoría del conflicto estratégico), las cuales según Teece (1997) se limitaban a resaltar las barreras desplegadas entre la competencia para definir la mejor acción.

Durante los años noventa, aún se tenía en cuenta, la teoría de las cinco fuerzas de Porter, para comprender el entorno competitivo, lo que permitió la evolución del enfoque tanto a nivel industrial, como a nivel del reconocimiento de fortalezas de las que se debe invertir, para alcanzar el desarrollo sostenible de capacidades dinámicas o competencias que se puedan asegurar a futuro, precisa la combinación adecuada de recursos heterogéneos, para generar una

capacidad difícilmente sustituible. Supone que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta (Toro, 2007).

El conocimiento y los aprendizajes organizacionales se desenvuelven como la manera de acumular tecnología y competir de acuerdo a lo concebido por Dodgson (1993).

La teoría de los recursos, fundamental para el concepto de capacidades dinámicas se desenvuelve en una economía sectorial caracterizada por el uso empresarial de estrategias diferentes, a partir de los recursos internos que promueven, la generación de una identidad empresarial. Pero, es en Helfat & Peteraf (2003), donde se propone el entendimiento de la teoría de los recursos con un enfoque evolutivo de acuerdo al ciclo de vida de las capacidades, al comprender el carácter dinámico que empieza a volver importante, por la necesidad de que las organizaciones posean rutinas coordinadas en función del alcance de los objetivos propuestos por la actividad, lo cual reafirma la vehemencia de elementos tácitos en el surgimiento de las capacidades dinámicas. Esto conduce al desarrollo de una conciencia organizacional como una condición humana que conlleva al compromiso de trabajos en construcción para alcanzar el desarrollo. (Duba, Díaz & Gómez, 2015).

El enfoque de las capacidades dinámicas, se estructura sobre la base de un clúster teórico que deviene de teorías que surgen de la psicología, la sociología, la biología y de los avances teóricos de la misma disciplina administrativa, debe anotarse dentro del proceso de desarrollo de este enfoque la importancia que cobra el enfoque sistémico y el concepto de autopoiesis propuesto por Maturana (2007) al ser concebida la organización como un organismo vivo, con identidad propia, que tiene la capacidad de autoorganizarse y evolucionar.

Debe entenderse al respecto que las capacidades dinámicas no están fuera de la empresa, constituyen estrategias que las empresas deben estar en capacidad de desplegar, desde su perfil

de capacidad interna, que es en esencia un *media*, para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Serna, 2015). A partir del perfil de capacidad interna o PCI se elabora el diagnóstico estratégico de una empresa evaluando, los factores que determinan su ejecución corporativa. Por lo cual, el PCI examina la capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercado, la capacidad financiera o de sostenibilidad, la capacidad tecnológica o de innovación, la capacidad de talento humano o de aprendizaje y creación.

El conjunto de estas cinco capacidades y su interacción funcional van a determinar la estrategia de adaptación y de expansión de la empresa, así como su fuerza corporativa. Sin embargo, es necesario entender que el análisis de las capacidades dinámicas de una empresa debe apoyarse de igual forma en otros procesos, considerando que las organizaciones son sistemas dinámicos y cerrados, que están en continua interacción con el entorno, por tanto su relación consigo misma y con el entorno constituye un tejido estructural que se mantiene entre realidades, conocimiento, procesos y sistemas complejos en el tiempo, que determinan su funcionalidad y posicionamiento (Marín, 1997).

Por lo anterior, las capacidades dinámicas surgen como respuesta evolutiva en un ambiente de rápido cambio tecnológico, dentro de la descentralización de gobiernos corporativos, con la generación de alianzas estratégicas, de nuevas responsabilidades ambientales y de paradigmas organizacionales orientados a la calidad frente a la influencia de numerosos factores externos como respuesta oportuna, rápida y flexible de las empresas.

De allí surge, la necesidad de coordinar y de re-implementar las competencias internas y externas, para lograr una ventaja competitiva no replicable por la competencia (Teece, 1994).

En este sentido, las capacidades dinámicas se conciben como fuente de ventaja competitiva para lograr el éxito, (Teece & Helfat, 2007). Este proceso implica reconocer la categoría de la reconfiguración de intereses y la alineación con el medio para detectar, moldear y aprovechar, oportunidades y amenazas, con el fin de proteger y combinar activos tangibles e intangibles, el interés por la innovación dentro de economías abiertas que constituyen habilidades diferenciadoras, que permitirán la adaptación a los ecosistemas de negocio, con la colaboración de diversas empresas, entidades o instituciones.

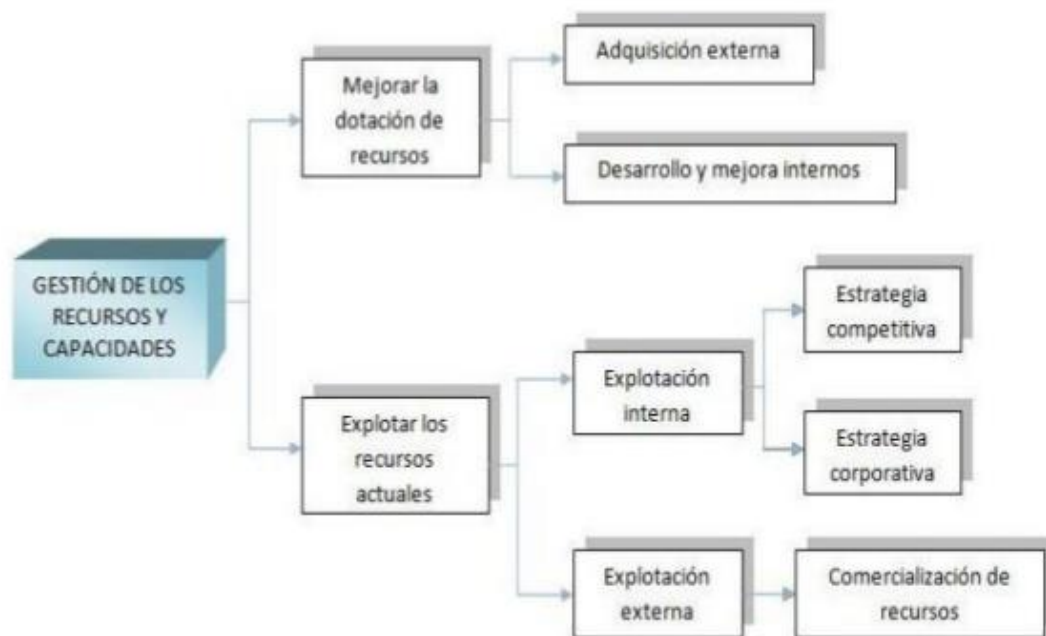


Figura 1. Gestión de los Recursos y Capacidades. **Fuente:** Tomado de la Universidad Autónoma Gabriel Rene (2012).

Dimensiones de capacidades dinámicas.

Flexibilidad estratégica.

Según Garzón (2015), considera que la flexibilidad estratégica es una capacidad adaptativa que presentan las organizaciones, para estar preparados ante los continuos cambios que se

presentan en su entorno interno y externo, de esta manera desarrollar este tipo de habilidades conlleva disponer de una serie de capacidades para así lograr entender la naturaleza de los cambios que pueda presentar el entorno. Donde se debe tener la suficiente velocidad de reacción para afrontar los cambios que puedan originar los diferentes agentes externos.

Por lo tanto, el desarrollo tecnológico presente en las organizaciones producto de un mercado globalizado, plantea nuevos retos para las pymes, ya que esto juega un papel importante para que las compañías centren su interés por la flexibilidad estratégica, debido a que se ven imposibilitadas ante éstas capacidades competitivas, sino realizan arreglos internos y externos que conciban una mayor flexibilidad estratégica (Lloréns et al, 2006).

En este sentido, la flexibilidad estratégica es especialmente crítica en entornos representados por elementos tecnológicos, donde: los procesos, los productos de fabricación, los canales de distribución y los mercaderes. Se encuentran en constante transformación, estos eventos pueden generar cambios considerables en el entorno, provocando que se presenten situaciones hostiles, que puedan afectar las diferentes áreas de la organización (Ireland y Hitt, 2005).

La flexibilidad, entendida a partir de diversas investigaciones y autores en varios campos del ámbito organizacional tales como: la gestión de los recursos humanos, gestión operacional, entre otros. Se puede concebir en el ámbito de la estrategia como un conglomerado de cualidades que están propuestas en determinadas condiciones.

Las cualidades refieren diferentes capacidades de la empresa, entre las que se anotan ciertas habilidades y listados de comportamientos que dotan a la organización, alternativas para buscar estrategias alternas dentro del entorno (Ordóñez de Pablos, 2003, 28).

En concomitancia, la flexibilidad y sus condiciones son concernientes a:

- La búsqueda y evaluación de respuestas a partir de la exploración del estado cambiante del medio o la búsqueda de estrategias alternas y opciones (Gerwin, 1993).
- El cambio tácito o reacomodo de objetivos para afrontar las nuevas condiciones y estar preparados para adaptar los rangos, tipos y tiempos de las diferentes dimensiones de la flexibilidad (Manyoma, 2011), se hace menester una transformación y reconfiguración que permita posicionarse muy por delante frente a sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997, 505-533).

En continuación con lo expresado anteriormente se hace necesario contemplar la importancia de la agilidad y rapidez para realizar las transformaciones y adaptaciones, esto sin estar sujeto a dogmas, normas estrictas o a trabas (Adán, 2008).

Resiliencia.

La resiliencia se considera como un proceso de adaptación positiva para contrarrestar los contextos coyunturales de adversidades (Luthar, Cicchetti et al. 2000). Estos procesos pueden ser estudiados refiriéndonos a los entornos organizacionales, ya que, se puede desarrollar la resiliencia en cualquier momento de tensión o estrés ocurrido (Grotberg, 2006: p.10).

Por otro lado, la resiliencia organizacional ha sido definida por Lengnick-hall y beck (2003), como una multiplicidad de interacciones, perspectivas y comportamientos que pueden ser ejecutadas, calculadas y lideradas por las organizaciones.

Otros autores como Angarita (2015), manifiestan que son todos los procesos ejecutados en la organización bajo la premisa de desarrollar factores de supervivencia ante una eventual circunstancia o suceso de carácter negativo, que proporcione una serie de eventos relacionados como adversidades, crisis, ruptura o cambio, en un determinado entorno de la empresa, tanto interno como externo.

Tales efectos, subsiguientes a las crisis que no inciden directamente en la rentabilidad y la producción, sino que, por el contrario, se diseñan estrategias relacionadas a la eficiencia para aumentar la productividad de manera exponencial. Lo anterior, relacionado no solo a la maximización de la productividad en términos económicos, sino al aprovechamiento del potencial que posee el talento humano.

En este orden de ideas, se concibe el término de resiliencia como una capacidad estratégica que poseen las empresas para desarrollar competencias que le permitan crecer, perdurar y posicionarse en un intervalo de tiempo longevo (Meneghel et al, 2013). Por eso, es indispensable que las organizaciones conozcan todas las variables que determinan la resiliencia organizacional para desarrollar capacidades que les permitan proyectarse y adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado.

En este sentido, en el ejercicio de aplicar procedimientos relacionados a la resiliencia organizacional se debe reconocer que es algo totalmente complejo, ya que, en la actualidad existen infinidad de variables que comprueban que las compañías se enfrentan a entorno cada vez inestable y turbulento, aunque las únicas ventajas competitivas que poseen algunas empresas es la capacidad de sobreponerse ante las circunstancias difíciles para reinventarse el modelo de negocio (Hamel & Välikangas, 2003).

Cuando la organización es resiliente, es capaz de encontrar eficazmente, la manera de tomar ventaja y de adelantarse a la identificación de las amenazas y oportunidades que se presenten (Salanova, 2009).

Liderazgo.

Se les considera comúnmente a estas personas nombradas como líderes, es decir, que tienen la capacidad de explotar, el potencial de las personas a su cargo e identificar sus capacidades, logra enfocarlas hacia un objetivo en común, consiguiendo a su vez la propia realización de cada uno de los miembros del equipo dentro de la organización (Estrada, 2007).

Estrada (2007), plantea que el liderazgo encierra conceptualizaciones como la jefatura, dirección o manejo de un colectivo, de igual forma las capacidades y las cualidades de personalidad logran favorecer el control y la guía de los miembros del equipo. El líder debe representar para los miembros de su equipo un ejemplo de dedicación, de coraje y entusiasmo, por ello se torna importante, intervenir de manera acertada en la evolución o involución del equipo dentro de la organización. Para la correcta aplicación de un liderazgo que promueva la evolución en el equipo, se debe contar con autoconocimiento, autodisciplina, autonomía y autorrealización.

Por su parte autores como Reyes y Lara (2010), proponen que un liderazgo organizacional debe ser definido como un proceso que genere una sugestión o influencia social que se determine con base en los objetivos establecidos por la organización; el liderazgo debe procurar, promover conductas en pro del alcance de los objetivos.

En concordancia con lo anterior, Druker (2007), plantea al líder como facilitador, comunicador y motivador para el desempeño de cada uno de los integrantes de un equipo, claramente incluyéndose a sí mismo como miembro. Además, se hace necesario que el líder cumpla con la función de integrar los procesos de comunicación dentro del equipos, es decir, la información compartida entre quien emite y quien recibe, subordinados, colegas y superiores, esto con el fin de ser dinámicos dentro del equipo y la organización (Drucker, citado por Stech, 2007; Key & Wood, 2006).

Gobernabilidad.

Kooiman citado por Quintero (2017), plantea 3 conceptos de claves para comprender la gobernanza en la actualidad: la estructura, interacción y acción, la divide en tres subtipos: interacciones, interferencia e intervenciones.

En continuación con lo anteriormente expuesto, Quintero (2017), describe que el proceso y estructura gubernativa de la sociedad, el mercado y el Estado constituyen los tres ámbitos esenciales de la realidad. Con este postulado se comprende que la acción de gobierno es la que se desarrolla mediante, la construcción de estamentos con capacidades de gobierno, dentro de tipos de gobernanza que afectan las interacciones entre los participantes de la organización. Los principales tipos de gobernanza se estructuran a partir de los siguientes conceptos: aprovechamiento de oportunidades, resolución de problemas, entramado organizacional y configuración de gobernabilidad.

En este sentido, autores como Pierre (2000), sostienen que se refiere a los diferentes procesos de coordinación que se ejercen a un gran número de actores que poseen diferentes objetivos y propósitos, tales como: intereses corporativos, sociedad civil, institucional y política; lo cual indica que en los procesos de gobernabilidad se encuentran inmersas varias personas para su desarrollo.

Por otro lado, Araujo (2004), plantea que la gobernabilidad corporativa como estructura de gobierno hace referencia a la manera en que una organización es dirigida, en la cual se reconocen tres valores en la organización de carácter público y privado como lo son: integridad, responsabilidad y manejo de información; no obstante, en una organización de carácter privada los accionistas no tienen voz ni voto a la hora de tomar decisiones, puesto que en una compañía las decisiones se toman de forma objetiva.

Flexibilidad intelectual.

Se entiende como el proceso de aprendizaje dentro de un equipo que apunta a la necesidad de definir nuevas condiciones o mecanismos para la creación de unos grupos inclinados al desarrollo de nuevo conocimiento de su área. El trabajo realizado por López (2003), plantea que, el coeficiente intelectual del equipo, en contextos de trabajo colaborativo en grupos pequeños y heterogéneos, es en potencia superior al desarrollado ejercido por un individuo.

Por lo tanto, el aprendizaje en una organización se logra por la experiencia que adquieren los individuos que la componen, en términos generales esto hace referencia a poder aumentar capacidades, que por lo general, las capacidades son relacionadas con: el incremento de la velocidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes y ante los nuevos retos tecnológicos. Pero en muchos casos se hace difícil entender que se puede emplear como: acelerar los procesos de innovación incursionando así en nuevos mercados (Garzón, 2009).

De igual forma Prieto (2004), plantea que las capacidades de aprendizaje en las organizaciones representan, el potencial dinámico para la utilización, creación, difusión y asimilación del conocimiento a través de experiencias, que hacen posible la evaluación del conocimiento que da la capacidad a las organizaciones de prepararse ante los contextos cambiantes.

En este sentido, las capacidades de las compañías para procesar información, crear nuevos conocimientos individual y organizarse, genera una cultura que le facilita y permite las condiciones para el desarrollo de nuevas capacidades, tales como el diseño de nuevos productos y servicios, que le permita de una manera u otra mejorar su perdurabilidad en el tiempo (Martínez y Trejo, 2018).

Recursos.

Wernerfelt (1984), planteó inicialmente, los recursos como planta, equipos, propiedad intelectual, entre otros. De igual, considero como recursos a las habilidades, las competencias y las capacidades de los empleados. Es importante tener en cuenta, que por sí solo no tienen valor alguno, sólo la interacción entre ellos genera un significado en términos de funcionalidad y productividad para la organización.

En concomitancia con lo expuesto anteriormente, Barney (1991) explicó que los recursos en la organización (tangibles y no tangibles) adquieren importancia siempre y cuando sean raros, difíciles de sustituir y difíciles de imitar por la competencia; estas características hacen competitiva a la organización con base en la disponibilidad de sus recursos.

Oberto A. (2012), plantea que surge en las empresas, la necesidad de aplicar estrategias que le permitan llegar a niveles más altos de competitividad y adaptación al entorno del mercado, por tanto, la implementación de gestión de recursos permite, el aprovechamiento al máximo de los mismos. Entendiendo recursos como todo activo tangible e intangible; en conjunto con las capacidades y habilidades de los empleados, aportan el dinamismo de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, y producto de un riguroso proceso de revisión bibliográfica, se plantea un gráfico que demuestre los conceptos de las capacidades dinámicas dentro del proceso exportador en las Pyme del sector metalmecánicas exportadoras, por tal motivo, se plantean tres enfoques fundamentales: el primero de construcción de las capacidades dinámicas, el segundo de I+D y finalmente de contingencia; los cuales inciden directamente en la consecución de los objetivos y metas para impactar eficazmente en el mercado y así incursionar en nuevas oportunidades de compra por parte del mercado internacional (ver figura 2).

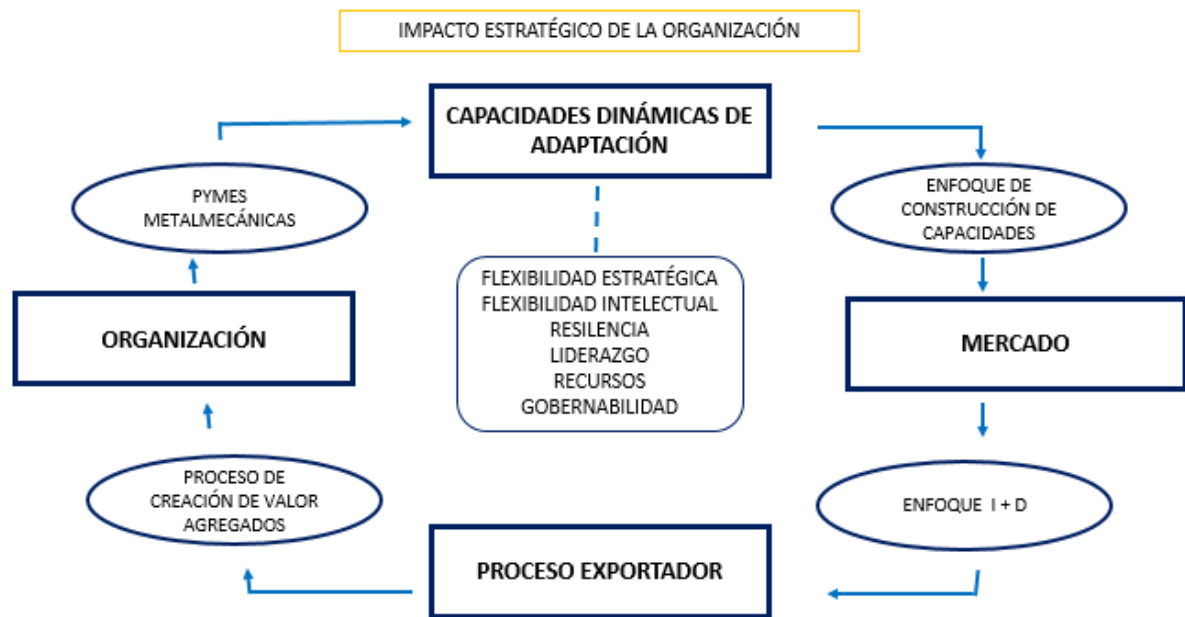


Figura 2. Grafico teórico capacidades dinámicas de adaptación

Fuente: Adaptado de Lawson y Samson (2001).

El Contexto Administrativo y Organizacional de las Pyme

Las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” y las clasifica en:

Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 (smlv4). Las Pyme: la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el artículo 2, de la Ley 905 de 2004. La gran empresa: es aquella cuya planta de personal

es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 (smvl), (Ley 590, 2000).

Cabe señalar que la participación de las Pymes en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo.

No obstante, algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva.

En el caso colombiano, sin embargo, han existido limitaciones en términos de información para hacer seguimiento al comportamiento de las PYMES, considerando que la información del DANE derivada de la Encuesta Anual Manufacturera está disponible desde 1990 al 2001 y la Encuesta Anual de Comercio y la Encuesta Anual de Servicio están desde 1995 al 2001.

La información de la Superintendencia Sociedades, presenta una diferencia significativa en número de empresas con relación a la información anterior y está disponible entre 1995 y 2002 solo para el sector de Industria. Fedesarrollo por su parte realiza desde 1979 una encuesta de opinión empresarial entre 1100 empresas con un promedio de respuesta de 33%. Aún con las limitaciones de información, varios autores han venido evaluando el desempeño de las PYMES,

muchos de los cuales se centran en la definición de sus características, evolución de algunas variables o condiciones de algunas de sus operaciones como es el caso del financiamiento, el cual, en la mayoría de los casos no cubre periodos posteriores a los años 90.¹

Evolución de las Pyme en el Sector Metalmecánico

El desarrollo evolutivo e histórico del sector manufacturero en Colombia, en especial de la Industria Metalmecánica ha estado influenciado por los cambios económicos y las disposiciones hegemónicas, las cuales han determinado el balance económico de esta área productiva en el país.

Es de esta forma como históricamente, el sector surge en los tiempos de la postguerra. Es así como a finales del siglo XIX florece la industria metalmecánica por la fabricación de piezas de metal y se construyen maquinas en Cundinamarca, Antioquia y Santander, pues surgieron como respuesta a las necesidades de desarrollo de la minoría, la agricultura, los ferrocarriles y el servicio eléctrico; aparecen negocios como la Ferrería de Pedro, que se mantuvo en poco tiempo (Jaramillo, 2010).

Fue entre las décadas comprendidas entre 1910 y 1930, el sector avanza de tal forma que para la década del 40 surge, la siderurgia de Medellín y Acerías Paz del Rio. El sector sigue avanzando, de tal forma que para el periodo 1950-1970, el DANE reporta la creación de 1400 establecimientos que le han dado empleo a 38000 personas, aspecto que fue favorecido por la Ley 81 de 1960, que otorga ventajas tributarias a la industria metalmecánica.

¹ Dávila C. Política de financiamiento de las MIPYMES en Colombia. Consultoría BID.1998 Howald. F. Dentro de este contexto, los gobiernos de América Latina han venido apoyándose en políticas de estímulo a las pequeñas y medianas empresas nacionales, tratando de adaptarse al nuevo entorno económico internacional y de sacar provecho por su potencialidad

Durante el periodo comprendido entre la década de 1980-1990, la industria metalmecánica ocupó, el segundo lugar de importancia en la economía del país con un 15% de producción económica del país. En la década de los 90, se empieza a mostrar un desarrollo decreciente, puesto que se presentan cambios en la economía colombiana, como la apertura económica. Esto se manifiesta a través de un incremento del proceso importador con un 4,52% frente a las exportaciones que presentan un crecimiento lento, relacionado con factores coyunturales y estructurales, que se evidenciaron a nivel de un menor dinamismo en el mercado interno, en la ausencia de base científica y tecnología, para la innovación y deficiencias a nivel del crédito externo (Fedemetal, 1994).

A nivel del proceso evolutivo que ha experimentado, el sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla, ha mostrado periodos de estancamiento y de recuperación y constituye uno de los motores económicos de la ciudad. Debe anotarse al respecto, que siendo Barranquilla distrito industrial y portuario, el 60% del comercio se tramita a partir de la ciudad. Sin embargo, el puerto de Buenaventura y el canal de Panamá han desplegado, la actividad de exportación de la ciudad de Barranquilla. Debe entenderse que factores como la sobrevaloración de la tasa de cambio que es percibida como una condición desfavorable para la economía del sector. A esto se suma la influencia de las economías de escala que no han contribuido para la revitalización de la industria metalmecánica, el cual, ha sido lento (Abuchaibe, 2003).

Según PNO-Barranquilla (2010), los sectores económicos estratégicos entre otras, integran las industrias de químicos, de plásticos, la industria metalmecánica y materiales para la construcción.

Los reportes llevados a cabo por la encuesta anual de manufactura han establecido que durante el periodo 2000-2007, la industria metalmecánica creció en un 45,3% a nivel departamental. A su vez, los registros llevados a cabo por la encuesta del área metropolitana, establecen que para 2008, se presenta una caída económica del 56%. Pero a nivel de la ciudad de Barranquilla debido al impulso de la construcción, el sector tiene un buen balance general.

Los Procesos Productivos del Sector Metalmecánico

Del proceso productivo de la cadena siderúrgica es posible obtener productos tales como varillas, láminas, rollos y alambrones que se convierten en el insumo del proceso productivo de la cadena metalmecánica. La transformación de estos elementos se lleva a cabo a través de los procedimientos de laminado y reducción, básicamente. Otros insumos de la cadena son la colada y el polvo ferroso, los cuales son transformados a través del procedimiento de fundición.

La laminación es un proceso de conservación de masa, consistente en pasar metal, previamente calentado, entre dos cilindros que rotan en sentidos contrarios y separados por un hueco, algo menor que el grueso del metal entrante. Esta suele ser la primera etapa del proceso de transformación de materiales fundidos en productos acabados.

El proceso de reducción consiste en eliminar de una pieza, unas zonas determinadas, con el fin de conseguir una forma o acabado prefijado. Generalmente estos han sido considerados como procesos con viruta; no obstante, en los últimos años se ha empleado, el proceso sin viruta y el corte con calor.

Para ejecutar los procesos básicos y afines de reducción con viruta se emplean herramientas de corte, siendo las básicas las taladradoras, los tornos, las fresadoras, las sierras, las limadoras, las brochadoras y las amoladoras. La mayoría de estas herramientas son capaces de realizar más de uno de los procesos de reducción fundamentales como corte, taladrado, torneado, troquelado,

trefilado y fresado. Los procesos de reducción pueden ser realizados también a través de procesos sin viruta como procedimientos químicos, eléctricos y electroquímicos, o bien mediante focos caloríficos altamente concentrados.

Por otro lado, el proceso de fundición es aquel mediante el cual, se producen formas por fusión y vertimiento de materiales, tanto ferrosos como no ferrosos en estado líquido, en una cavidad, para que se solidifique en una forma útil. Como resultado de estos procedimientos pueden obtenerse productos finales o piezas que, a través del proceso de unión, den como resultado productos finales más elaborados. El procedimiento de unión puede darse a través de cohesión y/o adhesión entre los elementos, por acoplamiento o ajuste a la forma de los mismos, mediante deformación elástica o plástica o por medio de elementos especiales de unión o sujetadores. El procedimiento básico de unión es la soldadura que puede ser forjada con gas, de arco, de perno y de salientes, entre otras. Como resultado de la unión se obtienen artículos metalmecánicos y máquinas; entre éstas se encuentran las máquinas primarias, que pueden en algunos casos ser insumo de otras más elaboradas dentro de la misma cadena.

Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador.

Se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas oportunidades y al equilibrio entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento en función de la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la empresa (Wang & Ahmed, 2007). La capacidad de adaptación es idiosincrásica a cada empresa, a mayor capacidad de adaptación, mayor capacidad de procesamiento de información.

Complementariamente cabe resaltar que el *Proceso Exportador* se entiende como la capacidad empresarial para incursionar en los mercados internacionales, con el fin de resolver problemas internos, ampliar la cobertura del mercado y fortalecer la rentabilidad.

La capacidad dinámica de adaptación, para Burnard et al. (2018) se relaciona con su capacidad para responder a condiciones ambientales cambiantes y es determinado por su capacidad para cambiar, aprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno.

Por tanto, una organización con mayores niveles de capacidad dinámica de adaptación será una que pueda desarrollar enfoques estructurados y racionales, y asignar recursos de manera rápida y efectiva para afrontar los problemas y eventos de crisis.

Las organizaciones que fomentan y desarrollan su capacidad dinámica de adaptación, desarrollan la habilidad para aplicar e incorporar nuevos conocimientos. Sobre la base de las definiciones y la literatura existente, se define la capacidad dinámica de adaptación como: El conjunto de las características inherentes a las organizaciones que le permiten responder a los impactos a corto y largo plazo, ya sea a través de medidas previstas o a través de permitir y estimular respuestas creativas, tanto a priori como a posteriori.

Marco Conceptual.**Definición Conceptual de las Variables de Estudio.**

Adaptación: Capacidad que permite a la empresa identificar las oportunidades del entorno y realizar la combinación, reconfiguración, integración y acople de los recursos (naturales, humanos, financieros, tecnológicos) y de sus procesos (Wang & Ahmed, 2007).

Capacidad: Papel clave de la gestión estratégica para asegurar la adaptación apropiada, integración y reconfiguración de competencias internas y externas, los recursos y las - competencias organizacionales, a fin de lograr que coincidan con las necesidades de un entorno cambiante (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Competencias organizacionales: Son aquellas capacidades que logran ensamblar los activos de la firma mediante la integración individual y en grupo, permitiendo constituir actividades distintivas a realizar, constituyendo con estas actividades, rutinas y proceso organizativos. Las competencias organizacionales, típicamente son viables de múltiples líneas de productos y pueden llegar a extenderse fuera de la empresa, a través de alianzas (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Organización: Unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno comprendida y estudiada como fenómeno emergente y como sistema abierto con clausura. De allí, se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio (Velázquez, 2007).

Competencias estratégicas: Capacidades que posee la empresa y que se emplean para definir el núcleo de negocio o lo fundamental del negocio, observando la competencia, el producto y los servicios en el mercado, las competencias estratégicas o de núcleo de negocio,

puede lograr, la combinación de activos con otros activos complementarios y apropiados, de modo que sean difíciles de imitar por sus competidores (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Innovación: Competencia que posee la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos métodos de operación y producción, descubrir nuevos mercados, identificar nuevas fuentes de suministro y desarrollar nuevas formas de organización (Wang & Ahmed, 2004).

Autopoiesis: Se refiere a los sistemas que reproducen todas las unidades de una red y con ello se delimitan un entorno. La característica de un ser viviente es que se reproduce a sí misma continuamente. Por lo cual el ser y el hacer dentro de los organismos varios, puesto que son inseparables por su modo de organización (Velázquez, 2007).

Capacidad dinámica: Hace referencia no a los cambios que acontecen en el contexto en el que opera la empresa, sino a las modificaciones que se producen en las capacidades organizativas de la misma y que resultan necesarias para su supervivencia en el nuevo panorama competitivo que dibujan los cambios externos (Winter, 2003). La capacidad dinámica constituye la habilidad de la empresa para generar nuevas capacidades organizativas a partir de la adquisición o el desarrollo de nuevos recursos y/o la recombinación novedosa de los ya existentes, lo que resulta relevante ante regímenes externos caracterizados por rápidos cambios.

Capacidad de adaptación: Se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas oportunidades y al equilibrio entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento en función de la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la empresa (Wang & Ahmed, 2007). La capacidad de adaptación es idiosincrásica a cada empresa, a mayor capacidad de adaptación, mayor capacidad de procesamiento de información.

Proceso exportador: Capacidad empresarial para incursionar en los mercados internacionales, con el fin de resolver problemas internos, ampliar la cobertura del mercado y fortalecer la rentabilidad.

Las dimensiones de análisis correspondientes al nivel de desarrollo de la capacidad dinámica son seis a saber:

Flexibilidad Estratégica: Es entendida como la elasticidad de la organización para gestionar la disponibilidad de recursos, además, el concepto hace referencia a la forma como se proyectan esos recursos para el beneficio de la organización (Garzón, 2015).

Flexibilidad Intelectual: Se puede definir como el conjunto de recursos intangibles y el conocimiento del contexto de la organización que contribuyen al fomento de eventos que se traduzcan en ventajas competitivas (Bueno et al, 2003).

Resiliencia: Diversos autores, la definen como la capacidad dinámica de adaptación que poseen las organizaciones para desarrollarse en el tiempo (Diamond, 1996). Por otro lado, es una mezcla de interacciones, perspectivas y comportamientos que pueden ser medidos, dirigida y desarrollados (Lengnick y Beck, 2003).

Liderazgo: El concepto hace referencia a la capacidad que tienen los líderes de motivar a sus seguidores, causando responsabilidades mutuas, definiendo beneficios y creando intercambios justos que le permitan al equipo de trabajo desarrollar habilidades y destrezas para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización (Figueroa, 2004).

Recursos: Es considerado como la disponibilidad de recursos con los que cuenta una empresa, no obstante, se puede plantear 4 tipos de recursos: tangibles (Físicos y financieros), intangibles (reputación tecnología, marca y cultura), capital organizacional (líneas de autoridad y estructura organizacional) y humanos (comunicaciones, movimiento y conocimientos).

Gobernabilidad: Se entiende por la capacidad de los gobernantes para ejecutar sus políticas en función del cumplimiento de sus mandatos, bajo la premisa de satisfacer todas las necesidades básicas de sus dirigidos mediante operaciones enfocadas en la eficiencia (Dávila, 2013). En este sentido, gobernabilidad representa la forma en el que un colectivo es dirigido hacia el cumplimiento de metas y objetivos previamente planificados.

Operacionalización de las Variables del Estudio

Tabla 4.

Matriz de Operacionalización de la Variable: Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar las prácticas incorporadas en la capacidad dinámica de adaptación presentes en el proceso exportador de las Pyme del sector metalmecánico en Barranquilla.	Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador	Aspectos asociados a la práctica realizada por pyme en el proceso exportador	Con base a lo planteado por Garsson (2012), se propone un cuestionario constituido por 30 preguntas, para estimar las prácticas de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador en pymes del sector metalmecánico; el cual para su medición se elaboró una escala de Likert, donde 1 es nunca y 5 es siempre

Caracterizar el nivel de desarrollo de las dimensiones asociadas con la capacidad dinámica de adaptación (flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, gestión de recursos y gobernabilidad) dentro del proceso exportador de las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla.

Dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación

Dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación:

- 1) **Flexibilidad estratégica:** Capacidad adaptativa de la organización.
- 2) **Flexibilidad intelectual:** Proceso de aprendizaje del equipo de trabajo.
- 3) **Resiliencia:** Proceso de adaptación frente a los continuos cambios y adversidades.
- 4) **Liderazgo:** Dirección y manejo de equipo o grupos de trabajo.
- 5) **Recursos:** Recursos tangibles y no tangibles que posee la organización.
- 6) **Gobernabilidad:** Es la forma en la que se dirige un equipo enfocando hacia los cumplimientos de los objetivos y metas trazadas.

Se aplicaron un cuestionario para cada dimensión de las capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador:

1) **Flexibilidad estratégica:** se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, finalmente una pregunt abierda.

Flexivilidad Intelectual: se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. **Resiliencia:** se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Liderazgo: se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Recursos: se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acu. erdo.

Gobernabilidad: almente de acuerdo.

Recursos: se plantearon 3 preguntas mediante el metodo de escala de likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acu. erdo.

Nivel de valoración perceptual del
grado de desarrollo de cada
componente (1 a 10) en la organización

Análisis semántico de contenidos
asociados con el nivel de desarrollo de
la Capacidad Dinámica de Adaptación
dentro del Proceso Exportador

Proponer estrategias pertinentes para que las Pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla puedan desarrollar sus capacidades dinámicas de adaptación.	Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador	Estrategias orientadas a fortalecer las dimensiones de las capacidades dinámicas de adaptación dentro del proceso exportador: Flexibilidad estratégica, Flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad	* Definición de las áreas claves de mejora dentro de las organizaciones *Diseño de estrategias para la promoción de la capacidad dinámica en el proceso exportador.
---	--	---	--

Fuente: *Elaborado por autores.*

Capítulo III.

Aspectos Metodológicos

Enfoque Metodológico

Constituye una investigación de tipo descriptivo, dentro del paradigma empírico-analítico (Escuela de Viena), desde el cual se pretende la verificación, contrastación y comprobación, de los datos de la investigación de manera fáctica, con el apoyo de herramientas de cuantificación para la validez de los resultados. Teniendo en cuenta que se desarrolla en un escenario social se define con un diseño transeccional no experimental, como investigación descriptiva se lleva a cabo un análisis detallado y sistemático del objeto de investigación representado por las capacidades dinámicas de adaptación, en el proceso exportador de las empresas metalmecánicas de Barranquilla.

El proceso investigativo se orienta al abordaje metodológico de la variable del estudio que corresponde a la capacidad dinámicas de adaptación en el proceso exportador, a fin de describir con profundidad las reacciones adaptativas de la empresa, sean de inestabilidad, estabilidad, ajuste, o de flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, gestión de recursos y gobernabilidad, las cuales permiten enriquecer, el análisis y comprensión de las capacidades dinámicas de adaptación en función de la adopción de nuevas operaciones, la creación de nuevas alianzas y tendencias, así como la disposición para recombinar, los recursos ya existentes o disponer de nuevos recursos y aplicarlos, como estructuras que definen la capacidad dinámica de adaptación de estas organizaciones dentro del proceso exportador.

Población y Muestra

Para la estimación de la muestra estudio, se ha contemplado el desarrollo de una aproximación censal, dada la naturaleza delimitada de la muestra de estudio que comprende las pymes del Sector Metalmecánico de Barranquilla con actividad vigente en procesos de exportación, teniendo en cuenta que es una de las operaciones que no trabajan sobre una muestra, sino sobre la población total, En este sentido, se seleccionó una muestra estudio de 4 empresas del sector metalmecánico que realizan procesos exportadores, tales como: mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesitan los datos.

Los tipos de censos son: De hecho, o de facto: implica el empadronamiento de toda la población presente en el territorio en estudio. Censo de población: recuento de población que se realiza periódicamente (estadística): recuento de elementos de una población en estadística descriptiva, que es, el que aplica para el presente trabajo. (Martínez, 2011). Por lo anterior, se puede determinar que el presente estudio corresponde a una muestra de tipo intencional, debido a que, ya se definió previamente un listado de empresas.

Para responder al propósito del desarrollo del presente estudio, se ha seleccionado una muestra no probabilística por criterio de experto, derivada del universo de empresas del sector metalmecánico de Barranquilla, con un primer criterio de inclusión correspondiente a la población objetivo que son las PYMEs del sector y un segundo criterio de inclusión en el cual, se ha focalizado, el estudio dentro del segmento de las PYMEs con procesos vigentes de actividad exportadora.

Tabla 5.

Delimitación de la Muestra de Estudio

Universo	Empresas del Sector Metalmecánico de Barranquilla
Población Objetivo	Empresas Pymes exportadoras en el sector metalmecánico de Barranquilla
Muestra	(4) Casos de PYMEs del Sector Metalmecánico de Barranquilla con procesos vigentes de actividad exportadora

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento para la Recolección de Datos

El instrumento es de tipo semi-estructurado y recopila información de corte cualitativo y cuantitativo, fue diseñado y validado por el criterio de jueces expertos y corresponde al: Cuestionario de Capacidad Dinámica de Adaptación del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico en Barranquilla.

La estructura del cuestionario consta de dos escalas a saber: Escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico conformada por (30) ítems en escala de frecuencia con (5) grados, y la Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador en las PYMES del Sector Metalmecánico, que es de tipo semi-estructurado (cualitativo) y corresponde a los seis componentes o características inherentes a las organizaciones que le permiten responder a los impactos a corto y largo plazo, ya sea, a través de medidas previstas o a través de permitir y estimular respuestas creativas, tanto a priori como a posteriori, para lo cual desarrollan: 1) Flexibilidad estratégica; 2) Flexibilidad intelectual; 3) Resiliencia, 4) liderazgo, 5) Recursos, y 6) gobernabilidad.

Procedimiento.

Para el proceso del diseño del instrumento se revisaron las teorías que sirven de soporte para la construcción del marco teórico y algunos instrumentos validados cuyo contenido obedece al objeto de estudio.

Para la validación del cuestionario se aplicó el juicio de expertos con el criterio de Kappa de Cohen. La definición de la escala ordinal que presentan los ítems del cuestionario se llevó a cabo con base a la teoría de la matemática difusa. Los resultados del cuestionario fueron analizados con procedimientos estadísticos.

Posteriormente se ajustó el instrumento, tomando como referencia las observaciones formuladas en la fase del juicio de expertos, lo que permitió diseñar las dos escalas para responder a las especificaciones formuladas en la matriz de operacionalización que responde al objetivo central de analizar la capacidad dinámica de adaptación aplicadas al proceso exportador de las Pymes del sector metalmecánico.

Los datos derivados de la aplicación del cuestionario semi-estructurado se procesaron en tablas de hallazgos para su análisis y contrastación con los datos del cuestionario. Luego de ello, se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV.

Análisis de resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de las prácticas y la valoración del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador en la muestra de estudio, conformada por (4) PYMES del Sector Metalmecánico de Barranquilla.

En primera instancia se procede a identificar las prácticas incorporadas de la pyme exportadoras, por medio de la capacidad de dinámica de adaptación; en segunda instancia se caracteriza el nivel de desarrollo de las dimensiones asociadas con la capacidad dinámica de adaptación (flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, gestión de recursos y gobernabilidad) dentro del proceso exportador de las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla. Para finalmente, y en base a los resultados obtenidos de los objetivos 1 y 2 se proponen estrategias pertinentes para que las Pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla puedan desarrollar sus capacidades dinámicas de adaptación.

Análisis de Confiabilidad del Instrumento

El Cuestionario de Capacidad Dinámica de Adaptación del Proceso Exportador en PYMES del Sector Metalmecánico en Barranquilla, consta de dos escalas a saber: 1) Escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador y 2) Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador, a continuación se presentan los niveles de confiabilidad Alfa de Cronbach estimados a partir de la aplicación del cuestionario en la muestra de estudio.

Tabla 6.

Análisis de Confiabilidad: Escalas de Capacidad Dinámica de Adaptación

<i>Escala</i>	<i>Casos</i>	<i>Ítems</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador	4	30	α : .983
Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador	4	18	α : .895

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la tabla 7, las dos escalas aplicadas presentaron altos niveles de confiabilidad (α : .983 y α : .895), los cuales brindan evidencia de la consistencia del instrumento frente al análisis de la variable central del presente estudio que corresponde a la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador, tanto desde las prácticas como en la valoración del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación.

Resultados objetivo 1: escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación.

La Escala de Prácticas de la Capacidad Dinámica de Adaptación, está conformada por un conjunto de (30) ítems con unos cinco grados de respuesta en niveles de frecuencia, comprendidos entre nunca (1) y siempre (5). A continuación, se presenta el perfil medio estimado para los ítems de la escala, los cuales han sido distribuidos ascendentemente en (3) grupos a saber: (1 al 10, 11, al 20 y 21 al 30).

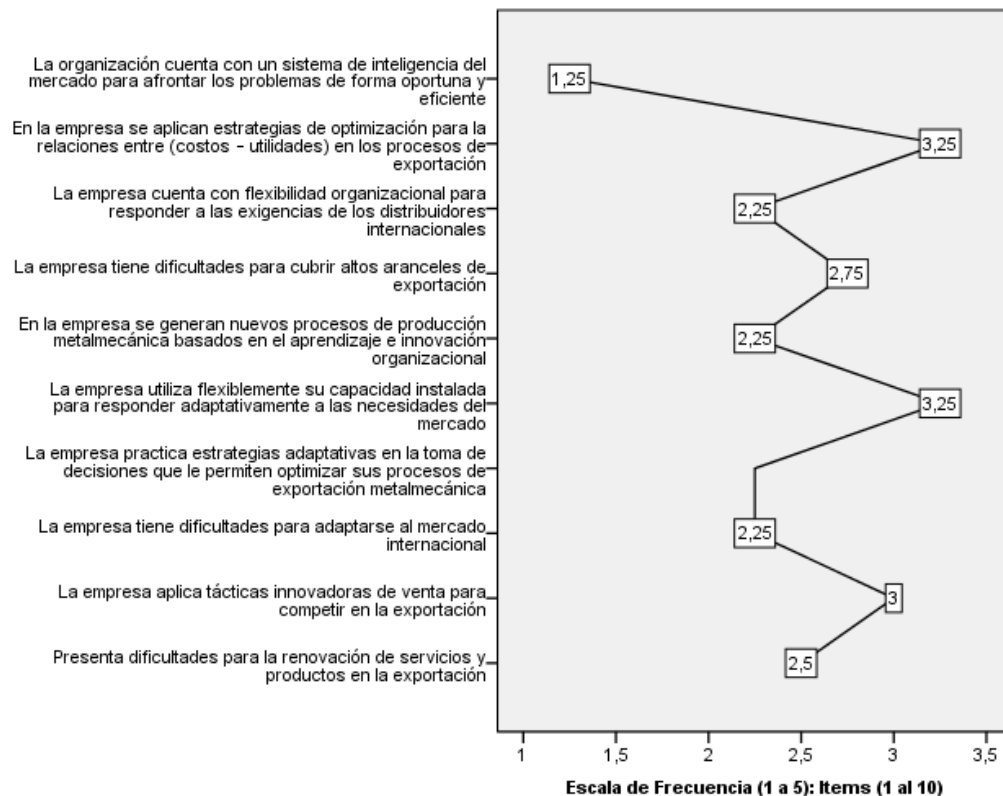


Figura 3. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (1 al 10). **Fuente:** Elaboración propia

Tal como se evidencia en la figura 3, las prácticas más fortalecidas corresponden al uso de estrategias de optimización en la relación (costo-beneficio), el uso flexible de la capacidad instalada de la organización para responder a las necesidades del mercado y el desarrollo de tácticas innovadoras para competir en los procesos de exportación, mientras que la principal dificultad se presenta en el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado para afrontar los problemas e imprevistos.

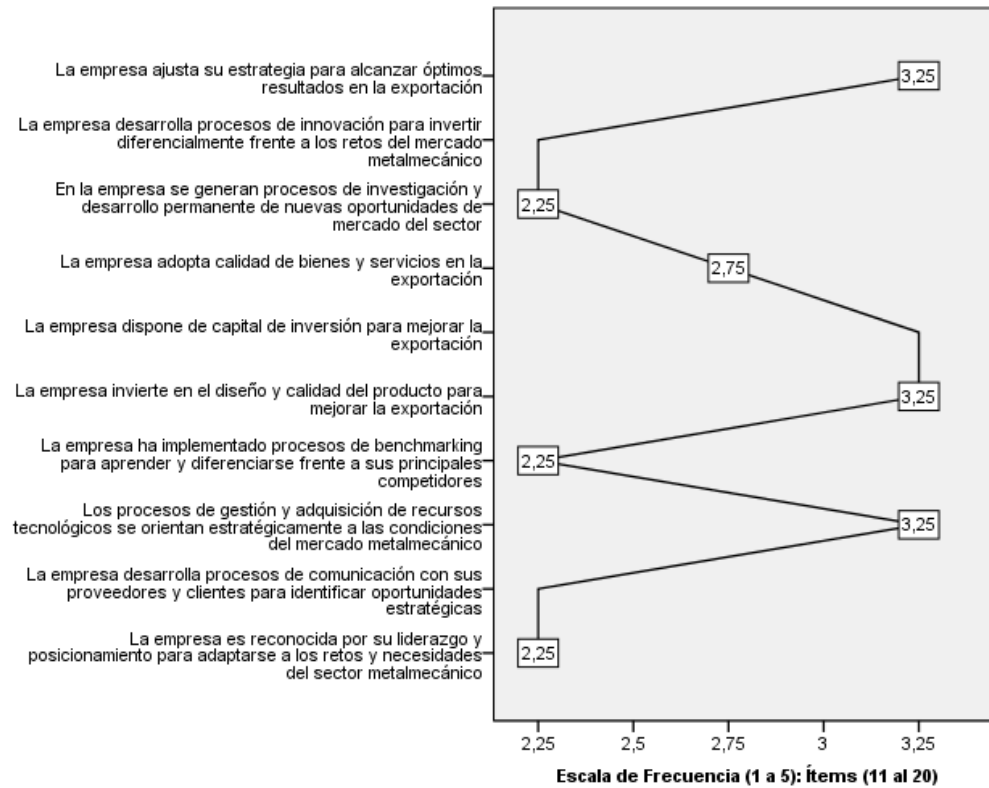


Figura 4. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (11 al 20). **Fuente:** Elaboración propia

En la figura 4, se resaltan como fortalezas, el uso de estrategias ajustadas para optimizar los procesos de exportación, la inversión de recursos para mejorar permanentemente el diseño y calidad de los productos y la gestión estratégica de los recursos.

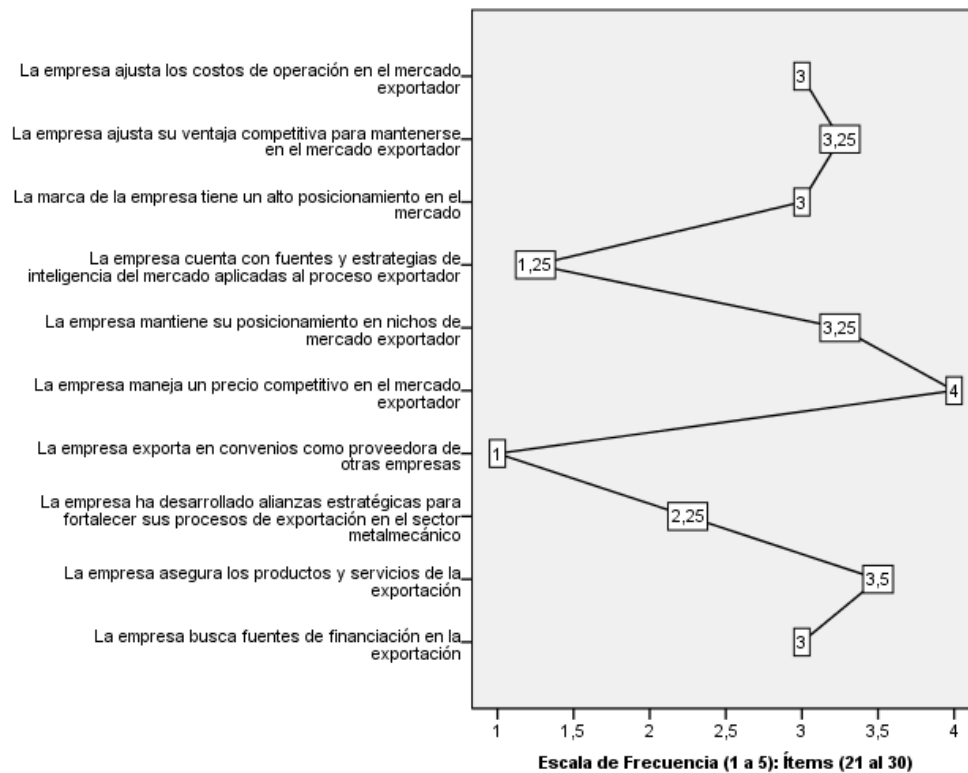


Figura 5. Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación: Ítems (21 al 30). **Fuente:** Elaboración propia

La figura 5, permite resaltar como principales prácticas de la capacidad dinámica de adaptación, la generación de precios competitivos, el aseguramiento de la calidad en los productos y servicios, el posicionamiento y el desarrollo de estrategias orientadas al mantenimiento de la ventaja competitiva dentro del nicho de mercado.

Tabla 7.

Análisis Descriptivo: Escala de Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación

Estadísticos		
Escala de Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación		
N	Válidos	4
	Perdidos	0
Media		82,5000
Mediana		76,0000
Moda		72,00
Desv. típ.		15,86401
Mínimo		72,00
Máximo		106,00
Percentiles	25	72,5000
	50	76,0000
	75	99,0000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Rangos de Clasificación: Escala de Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación

Rangos: Escala Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasionalmente	2	50,0	50,0	50,0
	Regularmente	1	25,0	25,0	75,0
	Frecuentemente	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 7 y 8 así como la figura 6, presentan análisis de los puntajes y rangos derivados de la Escala de Prácticas de Capacidad Dinámica de Adaptación en el proceso exportador. Dado que la escala está conformada por (30) ítems con (5) grados, los puntajes teóricos se estiman entre (30 y 150 puntos). En tal sentido, se estimó un puntaje medio de (82) puntos con una tendencia central entre (72 y 99 puntos), los cuales a su vez se relacionan con la clasificación de rangos

dentro de la cual (2) Pyme se encuentran en el nivel de práctica “ocasional”, (1) en el nivel “regularmente” y (1) de mejor desempeño en el nivel “frecuentemente”.

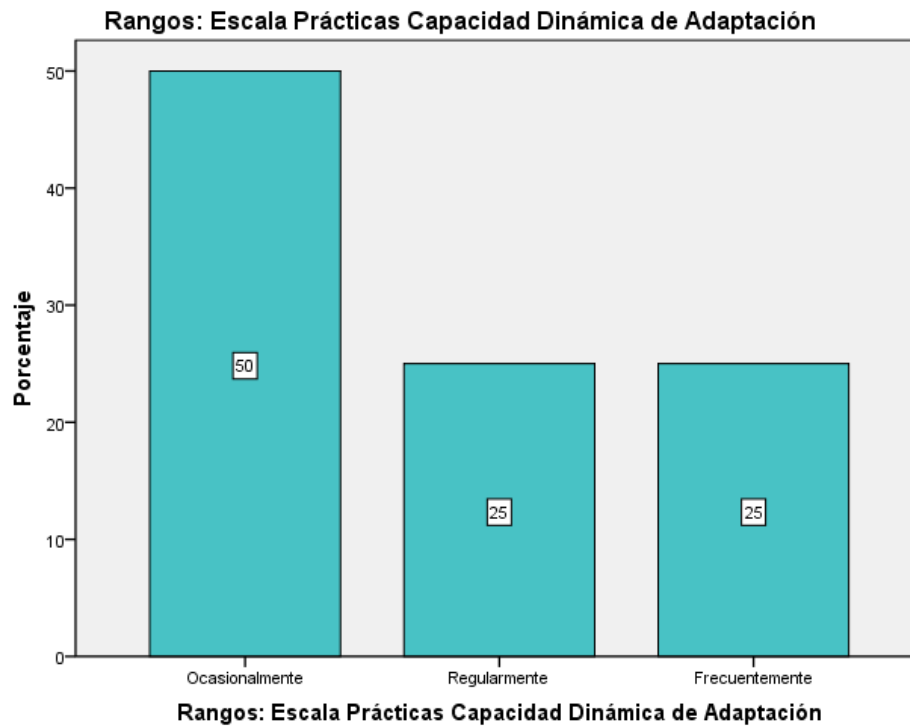


Figura 6. Rangos de Clasificación: Escala de Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación.

A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de la Escala valorativa del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación aplicada al proceso exportador.

Tabla 9.

Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación

Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del Proceso Exportador (Nivel de Acuerdo 1 a 6)					
	PYME				Total
	PYME1	PYME2	PYME3	PYME4	
	Media	Media	Media	Media	Media
1) Desarrollando estrategias conservadoras de impacto reducido en el mercado	2,0	1,0	1,0	1,0	1,3
2) Generando estrategias basadas en el análisis de la competencia en el mercado	2,0	4,0	4,0	4,0	3,5
3) Implementando estrategias de innovación y desarrollo diferencial en el mercado	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
4) Alineada con los parámetros de información y procesos básicos de la organización	5,0	3,0	4,0	3,0	3,8
5) Diseñando un sistema de inteligencia organizacional y de adaptación al mercado	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
6) Generando estrategias de inteligencia flexibles para adaptarse y optimizar sus procesos	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
7) Ha reducido su interacción y mantiene un nivel estable de participación en el mercado	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0
8) Ha incorporado soluciones de corto plazo y medidas de "choque" para responder al mercado	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
9) Ha implementado un sistema de contingencias de control efectivo de la crisis y retos del mercado	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
10) Cuenta con un nivel de liderazgo tradicional y un reconocimiento básico en su sector	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
11) Es reconocida por su liderazgo y posicionamiento en proceso creciente dentro del sector	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
12) Tiene un alto nivel de liderazgo, posicionamiento e innovación consolidado en el sector	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
13) Ha establecido un modelo de reducción de recursos e inversión frente a sus necesidades	2,0	4,0	3,0	4,0	3,3
14) Cuenta con un modelo de gestión de recursos que le permite responder a sus necesidades	5,0	3,0	3,0	3,0	3,5
15) Tiene un sistema inteligente de gestión de recursos para responder adaptativamente a sus necesidades	5,0	3,0	3,0	3,0	3,5
16) Tiene una estructura tradicional jerarquizada, con un sistema autocrático de gestión y toma de decisiones	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
17) Tiene un modelo matricial, con procesos regulados para toma de gestión y toma de decisiones	4,0	2,0	1,0	1,0	2,0
18) Tiene un sistema multifuncional adaptativo, para el análisis dinámico de su gestión y toma de decisiones	2,0	1,0	1,0	1,0	1,3

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de la tabla 10, se resalta que las principales características del nivel de desarrollo corresponden a organizaciones con un tipo de estructura tradicional y jerarquizada con sistema autocrático de gestión y toma de decisiones, que implementan estrategias de

innovación y desarrollo del mercado, con estrategias flexibles ajustadas a las necesidades y procesos, formulando contingencias para responder a las dificultades del proceso exportador y orientadas al desarrollo del liderazgo y con posicionamiento en su sector, mientras que las principales falencias se evidencian de forma congruente con la escala de prácticas en relación al desarrollo de sus sistemas de inteligencia del mercado y la generación de procesos multifuncionales adaptativos para el desarrollo de los procesos de gestión y toma de decisiones eficiente y oportunas.

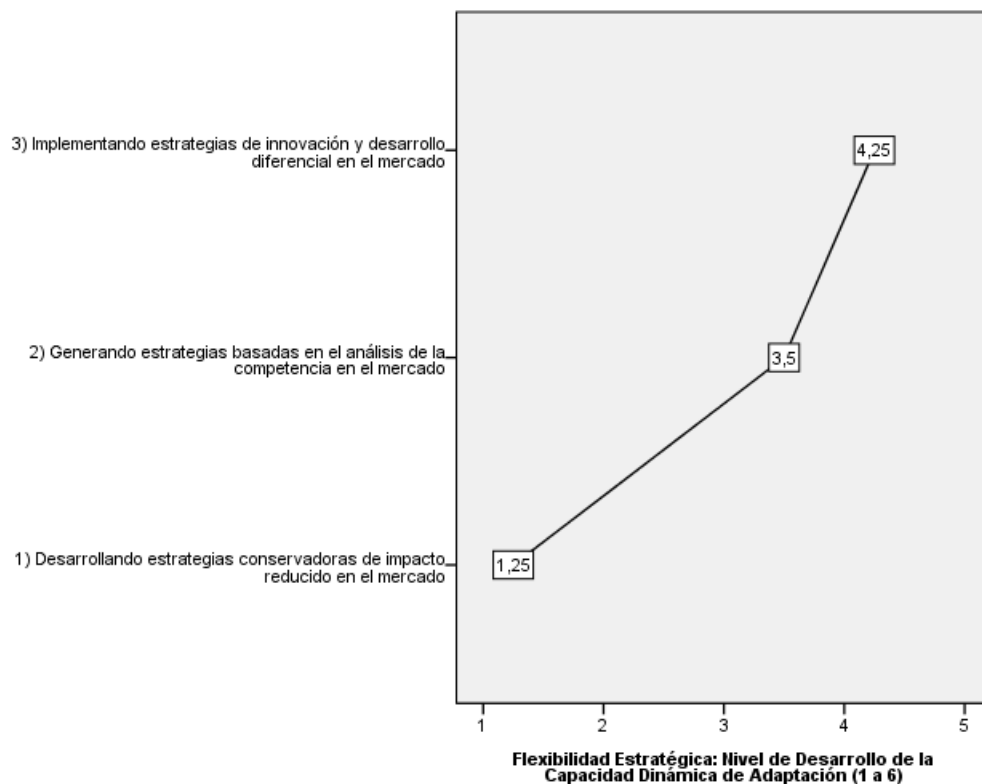


Figura 7. Flexibilidad Estratégica: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración

propia

En la dimensión de Flexibilidad Estratégica, lo más representativo de la capacidad dinámica de adaptación corresponde al proceso actual de implementación de estrategias de innovación y desarrollo diferencial de sus productos y servicios en el mercado (nivel neutral).

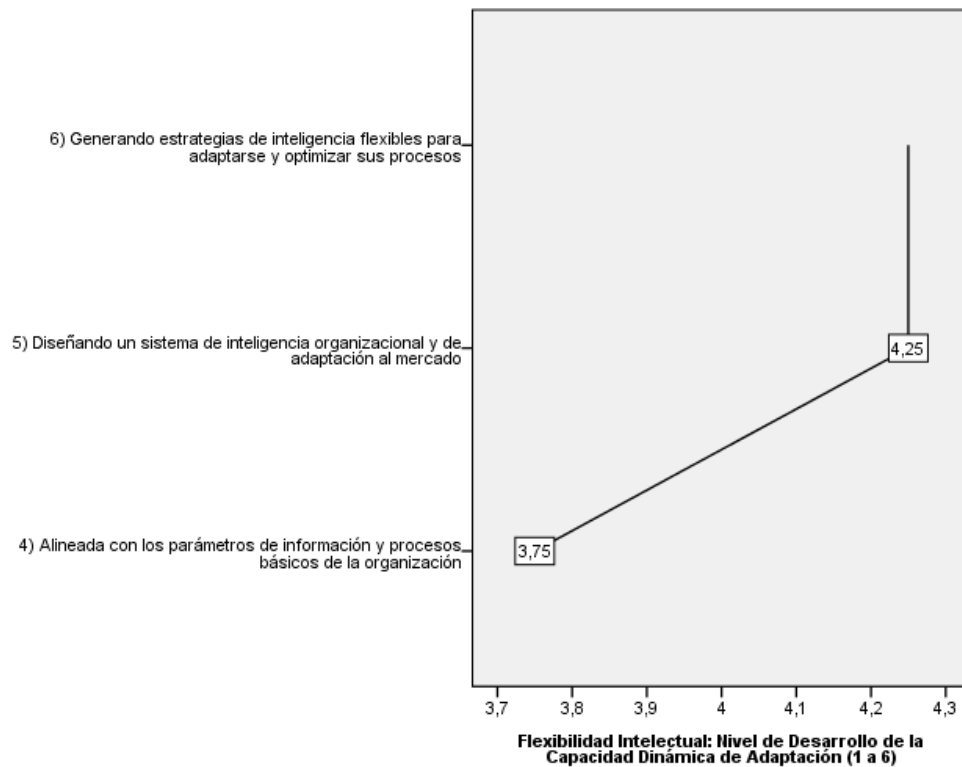


Figura 8. Flexibilidad Intelectual: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

Frente a la Flexibilidad Intelectual, las principales características son la necesidad de desarrollar un sistema de inteligencia organizacional (estable) y adaptarse para optimizar sus procesos exportadores permanentemente (neutral).

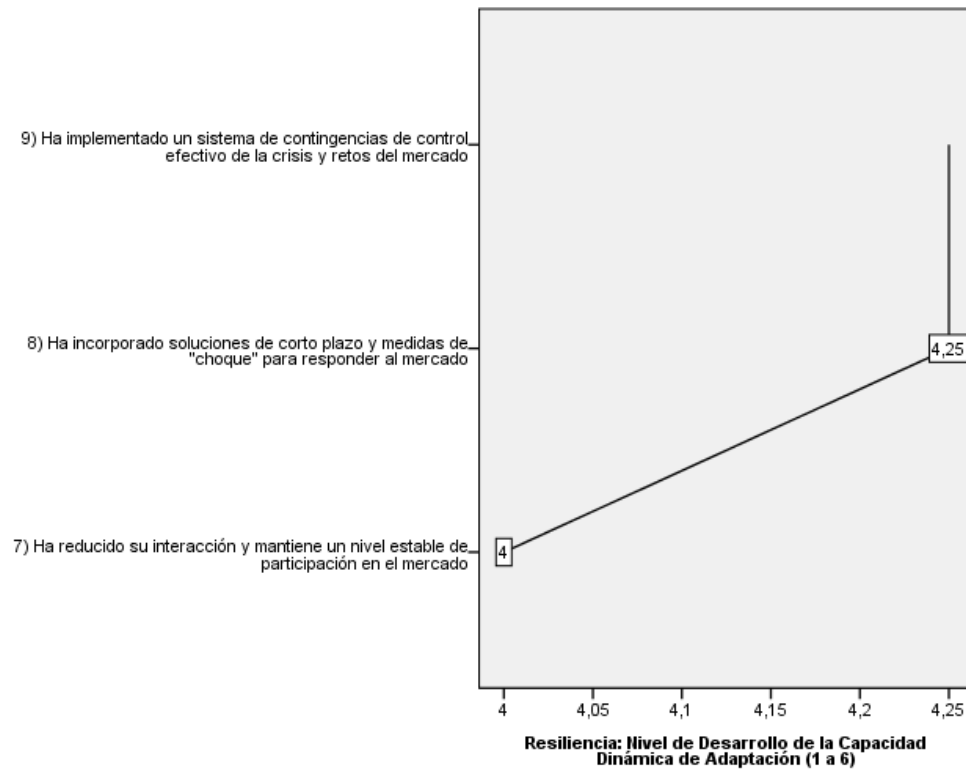


Figura 9. Resiliencia: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

En relación con la Resiliencia, se orienta al desarrollo de sistemas de contingencia para el control efectivo de las crisis (estable) y la incorporación de soluciones de corto plazo y medidas de choque para responder al mercado (neutral).

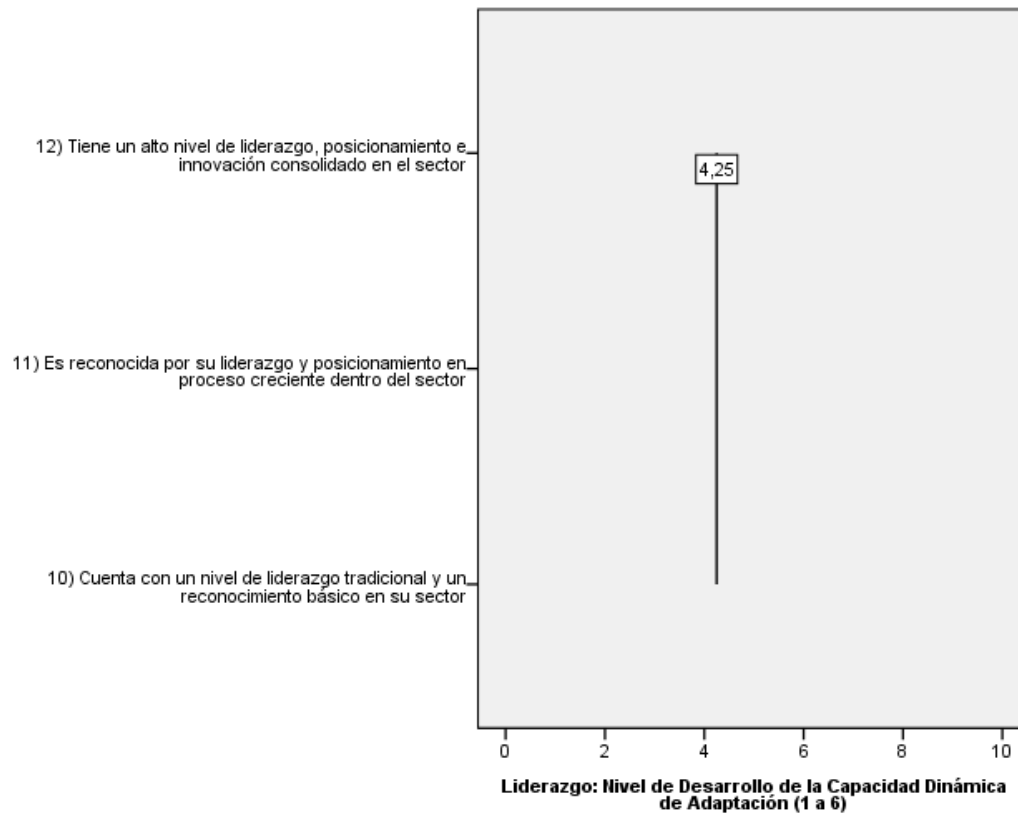


Figura 10. Liderazgo: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

Frente a la dimensión del liderazgo no se presenta una clara tendencia en las Pymes dado que, los tres niveles (inestable, estable y neutral) presentan la misma valoración promedio (4,25).

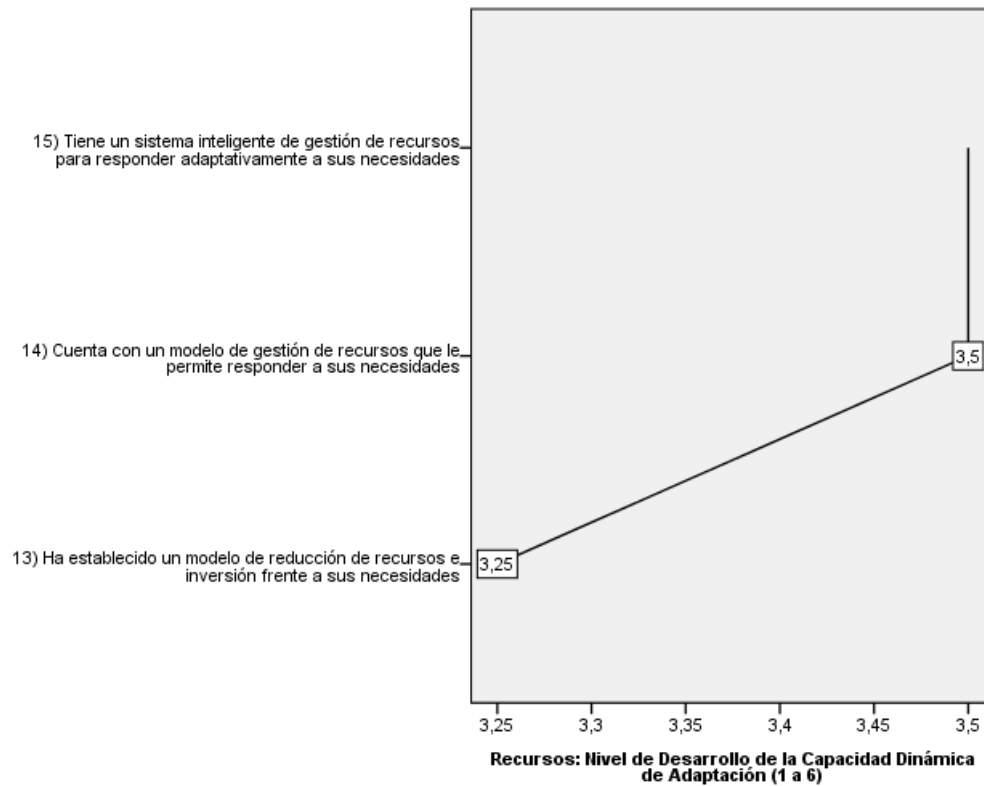


Figura 11. Recursos: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

Frente a la gestión de los recursos, las Pymes principalmente cuentan con modelos de gestión para responder a sus necesidades de forma adaptativa (neutral), aunque con un nivel medio (3,5) sobre el máximo nivel de valoración (6 puntos).

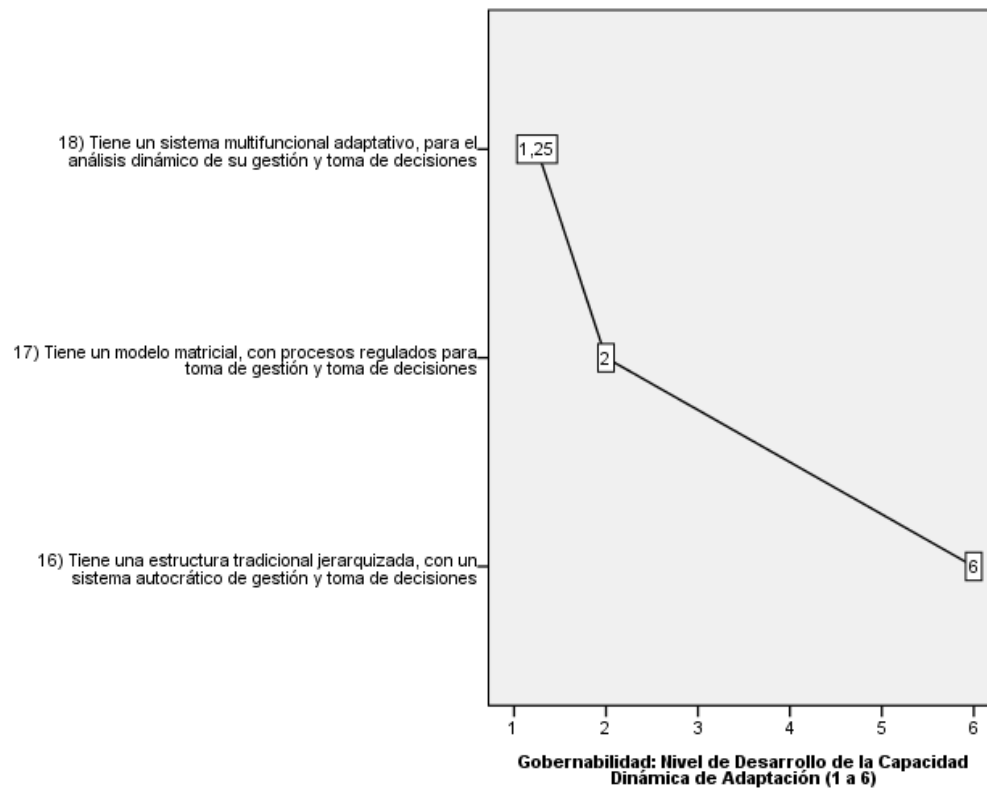


Figura 12. Gobernabilidad: Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

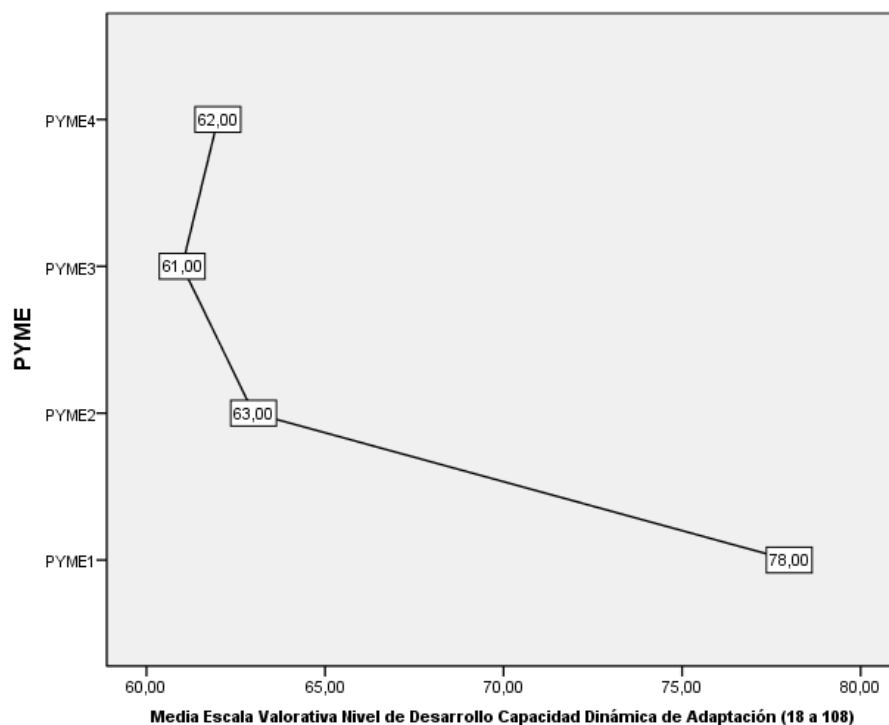
En lo referente a la dimensión de gobernabilidad las Pymes se encuentran más identificadas con el primer nivel (inestable), dado que cuentan con estructuras tradicionales jerarquizadas, con sistemas autocráticos de gestión y toma de decisiones.

Tabla 10.

Análisis Descriptivo: Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación

Escala Valorativa Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación		
N	Válidos	4
	Perdidos	0
Media		66,0000
Mediana		62,5000
Moda		61,00 ^a
Desv. típ.		8,04156
Mínimo		61,00
Máximo		78,00
Percentiles	25	61,2500
	50	62,5000
	75	74,2500

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 13.** Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

La tabla 10 y la figura 13, ilustran las tendencias identificadas en la escala valorativa del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación, aplicada al proceso exportador, en tal sentido la escala está conformada por (18) ítems con (6) grados y oscila con puntajes teóricos comprendidos entre (18 y 108 puntos). Tal como se aprecia en la tabla 11, el promedio general fue de (66) puntos con una tendencia central estimada entre (61 y 74) puntos. En la figura 13, se resalta que la Pyme (1) presenta el mayor nivel de desarrollo en comparación con los puntajes obtenidos por las Pymes (2, 3 y 4).

Tabla 11.

Rangos de Clasificación: Escala Valorativa de la Capacidad Dinámica de Adaptación

Rangos: Escala Valorativa Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	75,0	75,0	75,0
	Alto	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 y la figura 14, permiten ilustrar la clasificación de las Pymes en los rangos de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación estimados a partir de los puntajes de la escala valorativa, en este caso la Pyme (1) se encuentra en el nivel alto (neutral), mientras que las Pymes (2, 3 y 4) se encuentran en el nivel medio (estable).

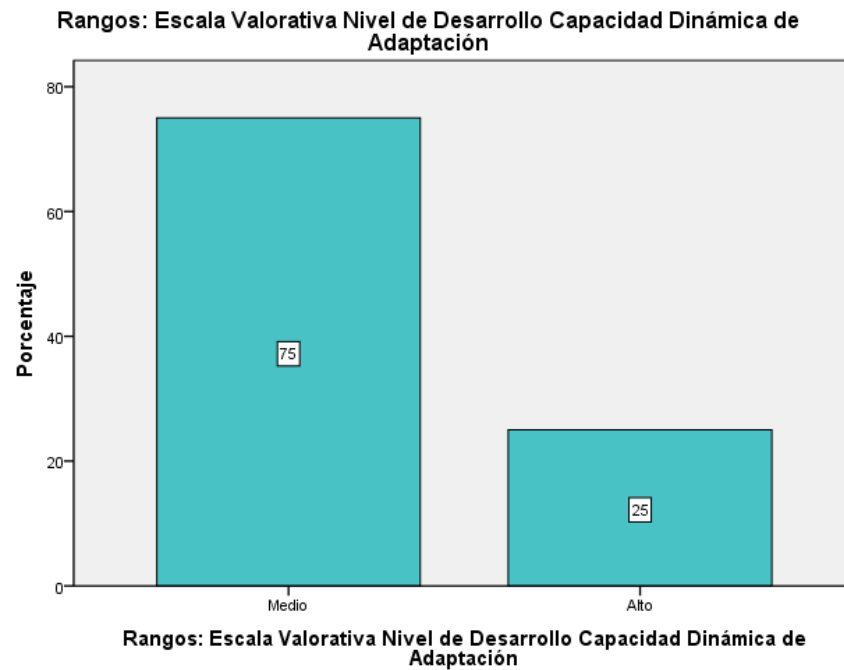


Figura 14. Rangos de Clasificación: Escala Valorativa Capacidad Dinámica de Adaptación

Fuente: Elaboración propia

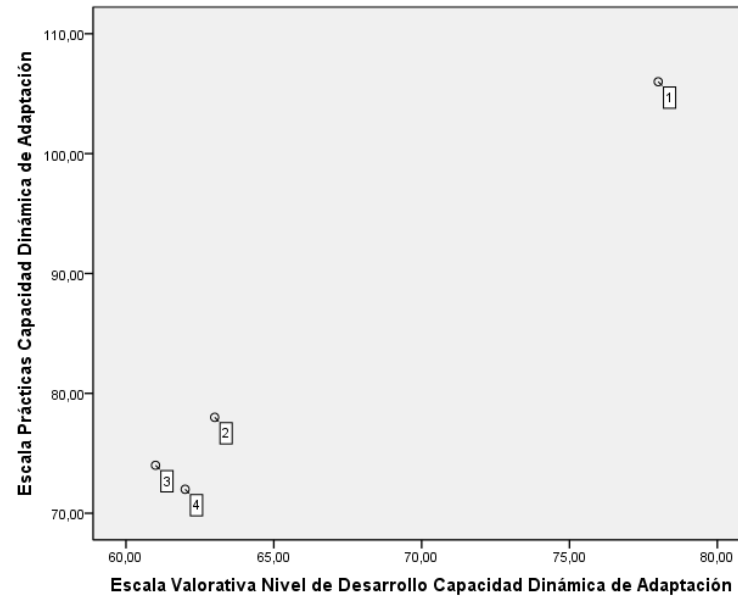


Figura 15. Diagrama de Clasificación Conjunta: Prácticas y Valoración del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación. **Fuente:** Elaboración propia

Tabla 12.

Correlación No Paramétrica: Prácticas y Valoración del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación

Correlación No Paramétrica				
Rho de Spearman	Escala Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación	Coeficiente de correlación	Escala Prácticas Capacidad Dinámica de Adaptación	Escala Valorativa Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación
			1,000	,800
			Sig. (bilateral)	,200
			N	4
	Escala Valorativa Nivel de Desarrollo Capacidad Dinámica de Adaptación	Coeficiente de correlación	,800	1,000
			Sig. (bilateral)	.
			N	4

Fuente: Elaboración propia

Tanto la figura 15, como la tabla 12 permiten explorar la relación existente entre las dos escalas (Escala de Prácticas y Escala Valorativa del Nivel de Desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación), tal como se aprecia se identifica entre las dos escalas una asociación positiva (directamente proporcional), aunque cabe resaltar que por la naturaleza de la muestra de estudio no es estadísticamente significativa, pero a nivel del análisis de los casos de cada una de las Pymes, nuevamente se evidencia el grado diferencial de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación aplicada al proceso exportador de la Pyme (1) en comparación con las Pymes (2, 3 y 4).

Resultados objetivo 2: Análisis Cualitativo de la Capacidad Dinámica de Adaptación en el Proceso Exportador.

A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados del análisis de la capacidad dinámica de adaptación en el proceso exportador, a partir de los reportes formulados por los representantes de cada una de las (4) Pymes. Para este efecto se establecieron (6)

categorías emergentes que corresponden a las dimensiones de valoración del nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación a saber: flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad.

Tabla 13.

Análisis Cualitativo de Contenidos

Palabra	Longitud de palabra	Frecuencia	%	Rango
Flexibilidad	12	8	5,48	1
Exportación	11	8	5,48	1
Internacional	12	7	4,79	2
Capacidad	9	7	4,79	2
Dinámica	8	7	4,79	2
Adaptación	10	7	4,79	2
Liderazgo	9	6	4,11	3
Innovación	10	6	4,11	3
Organización	12	6	4,11	3
Recursos	8	6	4,11	3
Soluciones	10	6	4,11	3
Estratégica	11	6	4,11	3
Mercados	7	6	4,11	3
Pyme	4	6	4,11	3
Competencia	11	5	3,42	4
Decisiones	10	5	3,42	4
Gobernabilidad	14	5	3,42	4
Intelectual	11	5	3,42	4
Resiliencia	11	5	3,42	4
Mercadeo	8	4	2,74	5
Obstáculos	10	3	2,05	6
Precios	7	3	2,05	6
Producción	10	3	2,05	6
Control	7	2	1,37	7
Mando	5	2	1,37	7
Matriz	6	2	1,37	7
Medición	6	2	1,37	7
Oferta	6	2	1,37	7
Productos	9	2	1,37	7
Sistema	7	2	1,37	7
Vanguardia	10	2	1,37	7
Totales		146	100,00	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14, presenta la distribución de frecuencias de presentación de las principales categorías emergentes del análisis de los contenidos correspondientes a las respuestas formuladas

por los representantes de cada una de las Pymes frente a las dimensiones de la Capacidad Dinámica de Adaptación dentro del proceso exportador.

Tal como se puede apreciar existe un primer grupo de palabras que tiene mayor representatividad se asociación semántica con la capacidad dinámica de adaptación a saber: Flexibilidad, Exportación, Internacional, Capacidad, Dinámica, Adaptación, Liderazgo, Innovación, Organización, Recursos, Soluciones, Estratégica, Mercados y Pyme.

Adicionalmente se identifica un segundo grupo de categorías asociadas dentro de las cuales se encuentran: Competencia, Decisiones, Gobernabilidad, Intelectual, Resiliencia y Mercadeo.

La tabla 14, presenta una versión sintética de los principales aportes formulados por los representantes de las Pymes, en relación con su percepción sobre las prácticas y nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador frente a las dimensiones de flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, gobernabilidad, liderazgo, recursos y resiliencia.

Tabla 14.

Análisis de las Dimensiones de Capacidad Dinámica de Adaptación

Código	Principio	Final	Segmento	Área	Porcentaje %
FLEXIBILIDAD ESTRATEGICA	4	4	Analizando la competencia constantemente en cuanto a precios, producción y penetración en los mercados internacionales, para innovar a partir de ellos, tratando de superarlo para obtener ventajas.	195	5,42
	17	17	Con un departamento de innovación y desarrollo de productos para mantenernos a la vanguardia con relación a la competencia.	123	3,42
	30	30	Reconfigurando constantemente los procesos productivos y administrativos, con excelentes estrategias de mercadeo, que nos permite estar a un paso adelante de la competencia.	173	4,81
	43	43	Mediante un monitoreo constante de los precios y la calidad de la competencia internacional, nos permite analizar para la toma de decisiones en cuanto a la innovación y mercadeo.	178	4,95
FLEXIBILIDAD INTELECTUAL	6	6	Fomentando el trabajo en grupo, aprovechando el conocimiento individual para obtener la sinergia de su aplicación a lo colectivo.	129	3,59
	19	19	Capacitaciones constantes para estar preparados a las exigencias del mercado.	77	2,14
	32	32	En la medida que la organización le aporte, otorgando herramientas a sus colaboradores, éstos están en capacidad de aportar soluciones que contribuyan a la solución de salida a los obstáculos que se presentan.	209	5,81
	45	45	Sin duda la capacitación en este aspecto está al orden del día para contar con un equipo altamente formado en la toma de decisiones.	132	3,67
GOBERNABILIDAD	53	53	Tenemos que llegar a la construcción de un control de mando para que nos ayude a la toma de decisiones.	103	2,86
	40	40	Es el objetivo de la organización para el próximo año, la elaboración de un sistema inteligente que aporte a la solución de obstáculos.	135	3,75
	27	27	Deberíamos contar con un control de mando, es decir, una matriz para establecer soluciones.	91	2,53
	14	14	A pesar de las marcadas jerarquías contamos con un modelo de matriz como elemento para la toma de decisiones.	109	3,03
LIDERAZGO	10	10	Mantenemos el liderazgo a través de la innovación de productos, política de mercadeo y estrategia de precios, lo cual nos ha permitido estar presente en el mercado suramericano.	177	4,92
	23	23	El liderazgo se gana en la medida que exista innovación, por tal motivo es que la organización le apuntaba a esa estrategia.	124	3,45
	36	36	En la región donde exportamos, la innovación juega un aspecto importante, por eso, es que nos lo jugamos en ese sentido.	120	3,34
	49	49	Constantemente la innovación es el elemento de vanguardia para mantener el liderazgo como organización.	103	2,86
RECURSOS	51	51	La organización debe buscar créditos para solucionar este impase, que en algunas ocasiones se presentan.	104	2,89
	38	38	Esto de los recursos, es el deber ser y siempre ese aspecto es esquivo en la organización.	90	2,50
	25	25	Los recursos que permitan responder a necesidades son limitados.	64	1,78

RESILIENCIA	12	12	A eso le apuntamos constantemente, ya que el sistema de gestión nos permite solucionar inconvenientes que pueden presentarse.	125	3,47
	8	8	Hemos frenado un poco la producción, respecto a los impactos del mercado, pero a partir de estos obstáculos , nos ha correspondido hacer ajustes en cuanto a costos de producción, para disminuir el impacto económico.	215	5,98
	21	21	Sin lugar a dudas, buscando métodos nuevos de mercadeo para dinamizar la baja oferta del mercado internacional.	111	3,09
	34	34	Cuando hay una baja en la oferta, nos ha correspondido idear nuevas rutas para ampliar el cliente en cuanto a número.	117	3,25
	47	47	Abrir nuevos nichos de mercados internacionales para diversificar los sectores.	79	2,20

Fuente: Elaboración propia



Figura 16. Árbol Semántico: Flexibilidad Estratégica. **Fuente:** Elaboración propia

La figura 16 presenta las categorías centrales de asociación semántica con la dimensión de flexibilidad estratégica, dentro de las cuales se resalta el análisis permanente de la competencia, los procesos de innovación y desarrollo, el ajuste permanente de los procesos

productivos y administrativos, así como el monitoreo constante de los estándares de calidad y variación de precios frente a la competencia en el mercado.



Figura 17. Árbol Semántico: Flexibilidad Intelectual. **Fuente:** Elaboración propia

El árbol semántico de la figura 17 se ha generado para la dimensión de la flexibilidad intelectual, permite resaltar que se encuentra principalmente orientada al fomento del trabajo en equipo, el desarrollo de procesos constantes de actualización y formación especializada, la gestión de estrategias y herramientas organizacionales para adaptarse a las necesidades y expectativas del mercado.

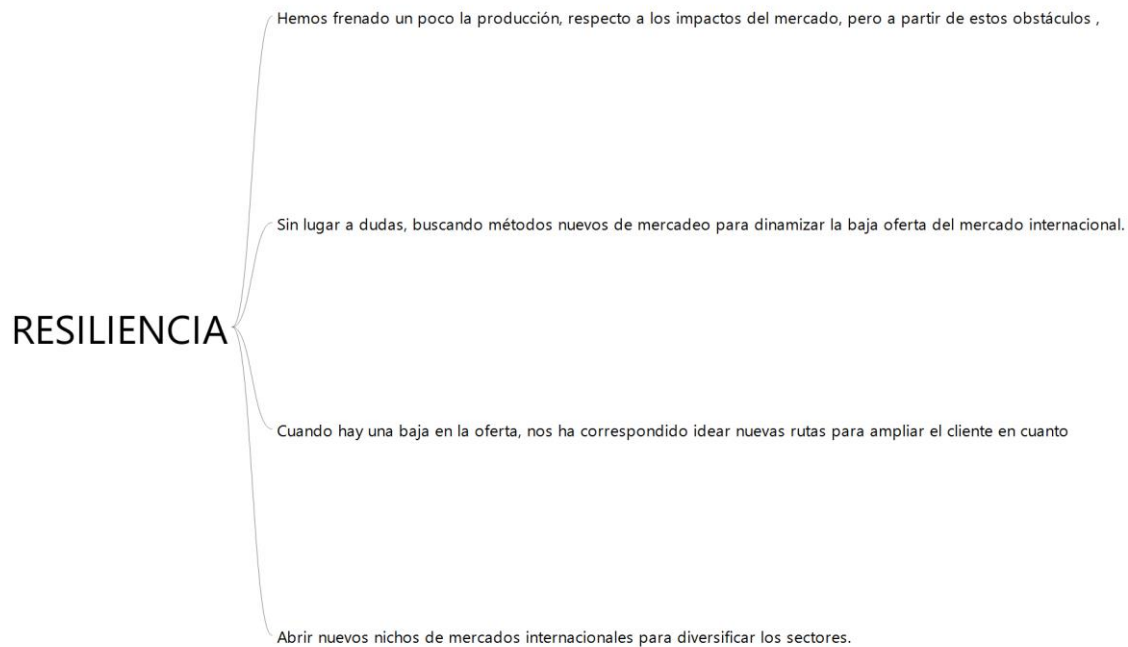


Figura 18. Árbol Semántico: Resiliencia. **Fuente:** Elaboración propia

La figura 18, presenta el árbol semántico frente a la dimensión de Resiliencia, en la cual la capacidad dinámica de adaptación se encuentra asociada principalmente con el uso de algunas estrategias “conservadoras” de protección frente a las condiciones inestables del mercado, las necesidades de búsqueda de nuevos mercados en el contexto internacional, la oportunidad de generar innovaciones para afrontar la relación entre “oferta – demanda” y las oportunidades de abrir “nuevos nichos de mercados diversificados a nivel internacional”.

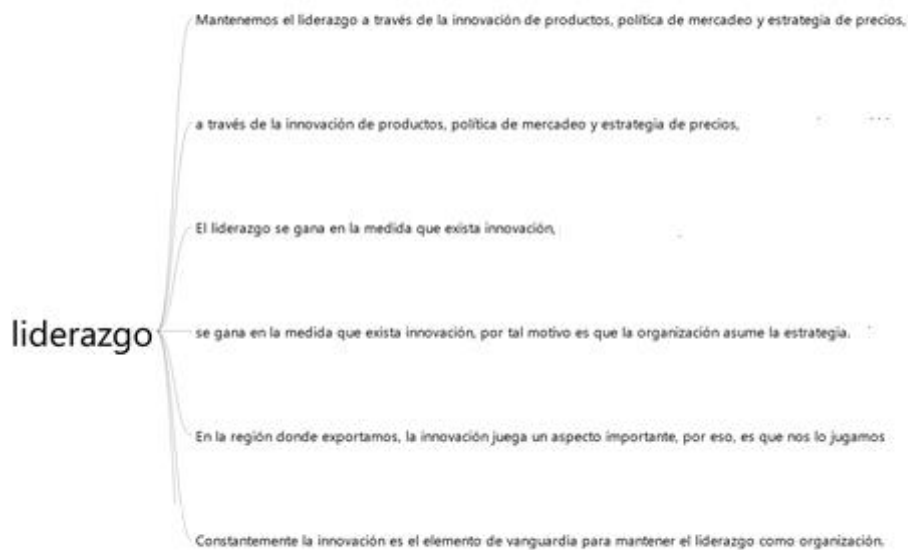


Figura 19. Árbol Semántico: Liderazgo. **Fuente:** Elaboración propia

La figura 19, presenta el árbol semántico de la dimensión de liderazgo, en el cual, la capacidad dinámica de adaptación se asocia principalmente con aspectos tales como el emprendimiento, la innovación permanente en los productos, las políticas de mercadeo y estrategias de precios, en un proceso estratégico de mantenimiento, productividad y competitividad en el mercado.

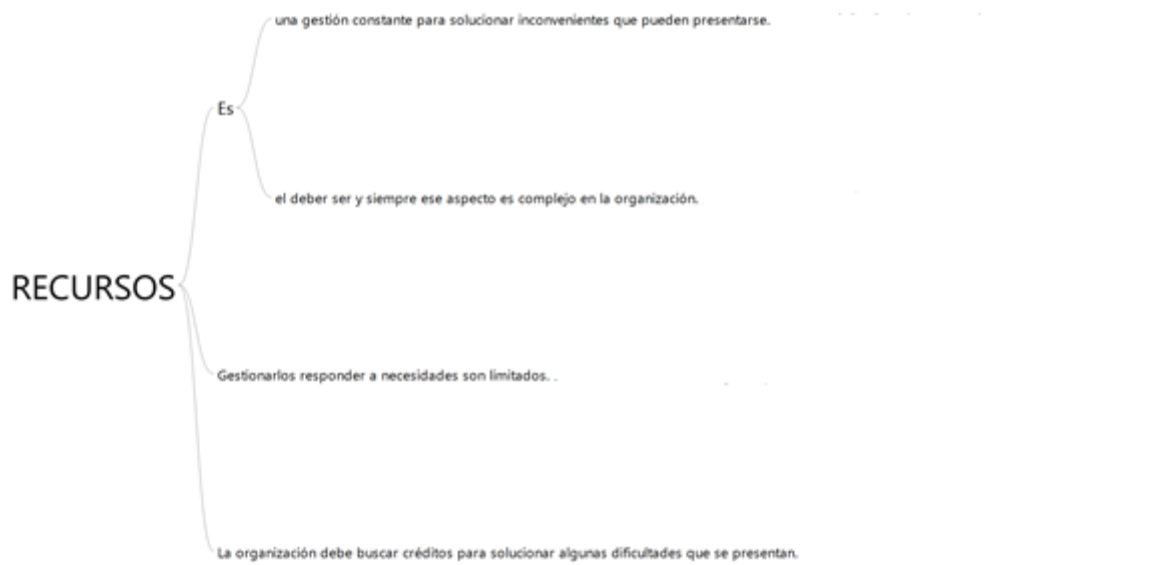


Figura 20. Árbol Semántico: Recursos. **Fuente:** Elaboración propia

En la figura 20 se ilustra el árbol semántico correspondiente a la dimensión de la gestión de los recursos asociados con la capacidad dinámica de adaptación en el proceso exportador. En este caso se resalta que la administración de los recursos comprende un proceso complejo de gestión constante de insumos y condiciones propicias para el óptimo funcionamiento, con una necesidad de acceder a los mismos dentro de un contexto “limitado” y establecer contingencias preventivas para afrontar posibles inconvenientes.

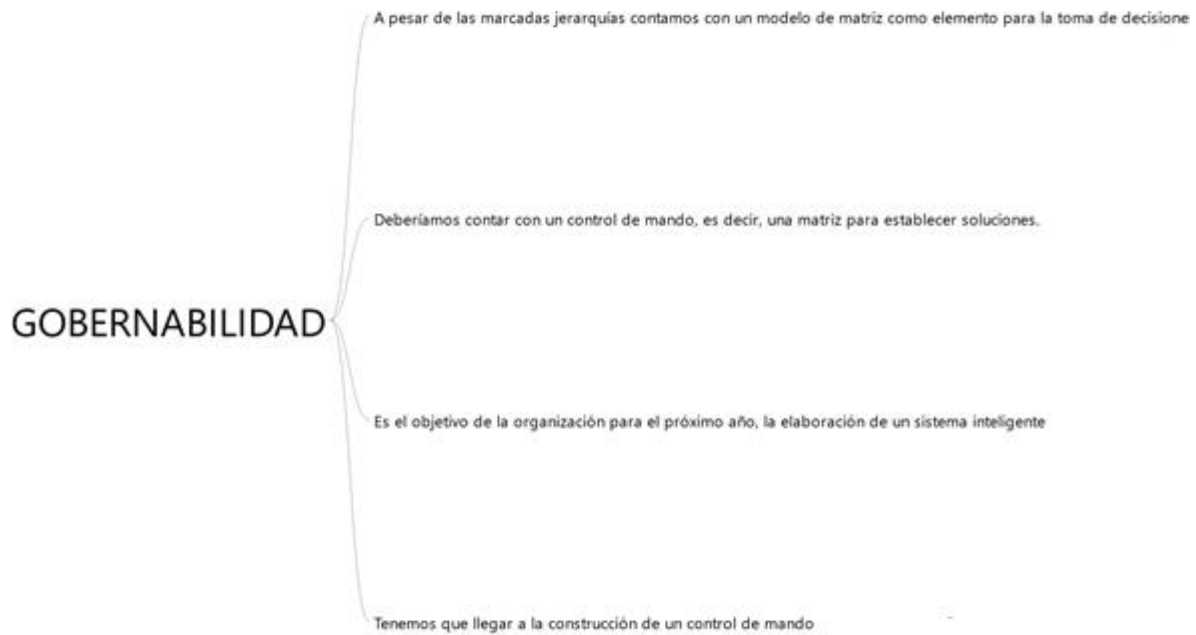


Figura 21. Árbol Semántico: Gobernabilidad. **Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, en la figura 21 se presenta el árbol semántico correspondiente a la dimensión de la Gobernabilidad, en el cual la capacidad dinámica de adaptación se asocia principalmente con las dificultades que se presentan en las estructuras jerarquizadas para poder implementar procesos funcionales que requieren estructuras de corte “matricial”, así como la oportunidad de diseñar y desarrollar sistemas inteligentes de gestión basados en el “control funcional de mando” y en tal sentido, la capacidad dinámica de adaptación requiere procesos de desarrollo organizacional que sean acordes con la flexibilidad de las Pymes para adaptarse a las condiciones variantes del mercado, especialmente dentro del contexto de los procesos de exportación con productividad, innovación, competitividad y liderazgo.

Resultados objetivo 3: Estrategias para fomentar el desarrollo de las capacidades dinámicas de adaptación en las Pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.

Teniendo en cuenta a los resultados obtenidos en los objetivos 1 y 2, a continuación, se mencionan las áreas de planeación estratégicas dentro de los procesos exportadores de las pymes del sector metalmecánico en la ciudad de Barranquilla. Inicialmente, se hace necesario identificar cuáles son las capacidades dinámicas de adaptación tales como: flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad; que presentan oportunidades de mejora; por ello, se describen las siguientes dimensiones que obtuvieron los menores porcentajes en los dos instrumentos (escalas) de evaluación aplicados:

- Contar con un departamento de innovación y desarrollo (I+D), con el fin de permanecer actualizados y a la vanguardia con respecto a lo que desarrolla la competencia.
- Desarrollo de capacitaciones periódicamente para tener un equipo de trabajo cualificado y preparado para afrontar las constantes exigencias del mercado.
- Lograr expandirse hacia nuevos nichos de mercados internacionales para incursionar en diferentes tipos de horizontes comerciales; del mismo modo, se deben incorporar planes de choques efectivos para responder ante los nuevos retos comerciales.
- Incorporar procesos de innovación que permitan estar a la vanguardia y mantener un liderazgo como organización.

- Disponer de recursos que le permitan a la organización responder ante necesidades inmediatas.
- Optar por nuevas estructuras gubernativas y desistir de las ambiguas estructuras tradicionales y jerarquizadas con sistemas autocráticos de gestión.

Por tal motivo, con la identificación de las anteriores falencias en las organizaciones del sector metalmecánico en la ciudad de Barranquilla, se pretende implementar procesos de mejoramiento continuo que permitan dinamizar las capacidades dinámicas de adaptación en los procesos exportadores, por ello, luego de analizar las condiciones para su implementación se exponen las siguientes áreas claves de mejora dentro de la organización (Ver tabla 15).

Tabla. 15.

Áreas claves de mejora de capacidades dinámicas de adaptación y el entorno de aplicación.

Dimensión	Área de oportunidad	Área clave en la organización
Flexibilidad estratégica	Desarrollar departamento de innovación	Gerencial
Flexibilidad intelectual	Implementación de capacitaciones	Dirección Gestión humana
Gobernabilidad	Implementar nuevas estructuras gubernativas	Gerencial
Liderazgo	Fomentar procesos de innovación	Gerencial

Recursos	Accesos a créditos con el sector financiero	Dirección financiera
----------	---	----------------------

Resiliencia	Identificación de nuevos mercados, para amortiguar posibles variaciones en la economía local	Dirección de mercadeo
-------------	--	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

La organización debe tener claro que las necesidades de sus clientes están en constante cambio, un día, puede que el producto o servicio ya no cumpla con las expectativas, y al otro día, es posible que sí, pero el producto necesite algo más. Por tanto, es necesario que toda organización procure desarrollar un departamento de innovación.

El objetivo de un departamento de innovación es en principio, lograr predecir los cambios del mercado, y así, ofrecer soluciones incluso antes que los clientes puedan percibir que el producto o servicio necesite algún cambio, por ende, es importante la gestión investigativa, para identificar el comportamiento real del mercado. Por lo tanto, llevar a cabo procesos de innovación, permite a la organización satisfacer, las necesidades de sus clientes a largo plazo, de no ser así, es posible que, en determinado tiempo, el mercado deje a un lado el producto o servicio que se ofrece y opte por uno que cumpla las nuevas necesidades. Por lo que el desarrollo de un departamento de innovación sería fundamental en los procesos exportadores de la Pymes, ya que, diversifican o plantean variedad de opciones novedosas a sus clientes para que cambien sus hábitos ya establecidos, lo cual se convierte en un factor diferenciador a favor, para posicionarse en el mercado.

Para la creación de un departamento innovación, es necesario, definir en principio un modelo de innovación, crear una misión y visión del departamento y desarrollar proyectos de investigación que abarquen aspectos internos de la organización y aspectos externos del mercado. En el contexto actual las áreas o departamentos de innovación se enfrentan a retos y desafíos ante los nuevos modelos de negocio, para ello se hace necesario que basen su actividad en el análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real, fijando siempre la atención en las experiencias de los clientes y la creación de entornos colaborativos con organizaciones de tipo horizontal.

El proceso de Capacitación, parte de la comparación entre la formación con la que cuenta cada empleado y el puesto al que pertenece, a partir de esto, se proponen planes de trabajo para reducir esa brecha., mejorando claramente los conocimientos y las destrezas disponibles en todas las áreas de la organización, las capacitaciones deben difundir, las prácticas de la compañía para afianzar políticas y estrategias. Asimismo, las organizaciones plenamente organizadas comprenden que los procesos de capacitación a sus empleados son en esencia una necesidad e inversión para el negocio, ya que fortalecen las habilidades del capital humano, mejorando progresivamente los procesos organizacionales.

De igual modo, el propósito fundamental de cualificar el personal, es con el fin de obtener en la medida posible, mejores resultados alineados a los objetivos de las Pymes. Es relevante que la gerencia comprenda que la capacitación más que un gasto, representa inversión a largo plazo, esto debido a que una organización con un personal más capacitado, es capaz de ajustar sus procesos al punto de hacerlos más efectivo y eficaces, por tanto, una organización que cuenta con un nivel alto de desempeño es capaz de reducir costos y dar mayor rentabilidad.

Desarrollar buenos procesos de capacitación en la organización, trae para la empresa beneficios para los gerentes, trabajadores y clientes, específicamente en lo que refiere a aumento de la productividad y la calidad de trabajo, incremento de la rentabilidad, disminuye la necesidad de supervisión, Contribuye a la prevención de accidentes laborales, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, mejora la relación jefes – subordinados y ayuda a reducir los costos. Por esta razón las capacitaciones deberán ir enfocadas en el mejoramiento continuo de todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización; estas capacitaciones pueden estar diseñadas de manera presencial y virtual para no afectar con la organización del trabajo de los empleados.

Para la implementación de nuevas estructuras gubernativas dentro de las Pymes de cualquier tipo, es menester, tener en claro que los procesos de globalización y cambio a nivel organizacional han evolucionado de modelos gubernativos verticales, hacia modelos horizontales. Los modelos de organización horizontales buscan eliminar la naturaleza jerárquica y aplanar el poder. La implementación de una estructura horizontal de éxito debe permitirle a cada miembro del sistema tener una perspectiva única y optimizar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo común de la empresa.

Las organizaciones de tipo horizontal le permiten a los gerentes, supervisores y empleados romper con el paradigma de “soy bueno en mi área”, para comenzar a trabajar bajo la premisa de “que tanto favorece mi trabajo a la labor de mis compañeros para alcanzar un mismo objetivo”. Para dar el salto de un modelo vertical a uno horizontal, se deben en primera instancia ajustar la estrategia general de la organización, identificar qué funciones pueden ser reasignadas y compartidas por los distintos departamentos y por último impartir políticas que compacten y definan el objetivo general de la organización.

Este tipo de modelos representa para las pymes del sector metalmecánico un número de ventajas que las hacen más competitivas en su mercado, dentro de las cuales se destacan, el poder lograr un buen clima laboral y satisfacción a clientes, esto debido a que sus miembros trabajarán en equipos con mayor autonomía y responsabilidad para desarrollar sus actividades, esto claramente bajo la supervisión de un jefe, quien responde ante la gerencia por la producción del equipo.

Sin duda la cooperación en la organización se hace fuerte en tanto que, cada equipo está en constante relación con las actividades de los equipos compañeros, por tanto, los procesos de comunicación en la empresa se optimizan y esto representa una mejora en el desempeño.

La gestión adelantada en tanto a procesos de innovación y capacitación se hará más notoria en tanto el personal, debido a que el buen manejo de procesos de comunicación afianza en el equipo las políticas y estrategias emitidas por la gerencia. La falta de jerarquías hace que los procesos se den de manera más fluida, haciendo más adaptable la organización a los cambios.

Incorporar procesos de innovación ayuda a que las organizaciones fortalezcan los procesos de mejora continua, los cuales se traducen en los impactos significativos que se originan en los contextos tanto internos y externos que definen la organización.

Por ende, con el planteamiento de esta estrategia lo que se pretende es: fomentar los procesos de cualificación permanente del personal, crear una cultura organizacional armoniosa entre la empresa y los clientes, mejorar la imagen corporativa, aumentar progresivamente el volumen de ventas y disminuir los costos.

Lo anterior, acompañado de un sistema de control y seguimiento que permita definir plenamente la ruta del proceso mediante la definición de metas claras que sean cuantificables y verificables.

En este sentido, fomentar procesos de innovación dentro de la organización es sin duda alguna, una herramienta que genera un efecto ventajoso, que beneficia no solo a la empresa, sino que impacta de manera positiva en el personal ocasionando eventos que les permiten convertirse en agentes de gran relevancia dentro del proceso, ya que se tiene en cuenta su punto de vista y opiniones; aunque, hay que dejar claro que la innovación requiere de un sistema de gestión para medir los resultados.

Por eso, los reglamentos internos deben estar orientados a incentivar la creación de procesos automatizados bajo el concepto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual propenda por la creación de conocimiento en la organización y se convierta en una estrategia que permita fortalecer la toma de decisiones desde los diversos niveles jerárquicos de la empresa y estandarizar todas sus actividades.

También, se definen unos procesos de investigación y desarrollo (I+D) dentro de la organización, con el propósito de incentivar y vincular a los empleados en todo lo relacionado a la innovación, lo cual resulta una estrategia significativa al momento de generar impactos y resultados positivos dentro de la empresa.

De igual forma, estas acciones requieren de un compromiso institucional para alcanzar todos los objetivos, metas propuestas, capacitación permanente del personal y asignación de recursos para su desarrollo.

Por otro lado, es fundamental que la organización tenga presente que para contar con apalancamiento del sector financiero debe tener en cuenta ciertas condiciones para tener una mayor probabilidad de acceso a créditos.

De acuerdo a lo anterior, las entidades bancarias tienen en cuenta algunas condiciones para darle vía libre al acceso a préstamos, tales como el tamaño y la capacidad tecnológica que tiene la empresa.

De la misma manera, se propone que desde los niveles gubernamentales se fijen una serie de políticas públicas que le garanticen a las pymes aumentar su cobertura, sin que, eso les genere una exposición latente al riesgo; además, es necesario crear conexiones entre el sector empresarial y las entidades financieras, con el fin de disminuir los costos que conlleva realizar créditos, ya que, muchas veces las tasas de interés no le resultan muy favorables a las pymes y esto les condiciona para no preferir este tipo de apalancamiento financiero.

Por eso, se necesitan programas interinstitucionales donde las pymes sean las principales beneficiarias, para el acceso, acompañamiento y asesorías de créditos financieros por medio de expertos que les permitan cumplir con los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Por último, todas las habilidades de adaptación ante los cambios que pueda tener la empresa, son necesarios para desarrollar la crear de nuevas soluciones, que le permitan a la organización adaptarse y regenerar su conocimiento en otro tipo de contextos.

La experimentación está dirigida a la creación de nuevos procesos y productos para responder a las condiciones que presente el mercado tan cambiante.

Asimismo, la empresa deberá dirigir todos sus esfuerzos para incursionar en nuevos mercados que le permitan obtener esa capacidad de resiliencia ante casos extremos donde las condiciones del mercado original varían significativamente generando efectos negativos en la sostenibilidad de la organización, lo cual es una respuesta estratégicamente correcta de la empresa, ante los cambios que se presenten en su entorno y a las nuevas oportunidades de

beneficio; a lo que finalmente, se traduce en la implementación de procesos fundamentados en las capacidades dinámicas de adaptación. A continuación, se presentan una serie de estrategias de manera más detallada (ver tabla 17).

Tabla 16.

Estrategias para promover las capacidades dinámicas de adaptación y su impacto en los procesos exportadores en las pymes del sector metalmecánico.

Estrategia	Impacto esperado en la organización	Impacto esperado en el proceso exportador
Desarrollo de departamento de innovación	* Divulgación del modelo de innovación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Generar productos diferenciadores que satisfagan las necesidades de los clientes
Capacitaciones periódicas del personal	* Articulación con los procesos de innovación, por medio de la investigación y cualificación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor trazabilidad del producto y eso a su vez permite mejorar los procedimientos que realiza el personal.
Socialización de la estructura gubernativa	Cambio de cultura organizacional y mejora los niveles de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se adapta más fácil a los cambios
Fomentar procesos de recompensas para desarrollar innovación	* Fomentar la creatividad en los empleados	* Creación de ventajas competitivas con base a los procesos de innovación y desarrollo (I+D)
Acceso a créditos con el sector financiero	*Mejoramiento de la liquidez e inversiones a corto y mediano plazo	*Fondos para explorar e incursionar en nuevos mercados
Análisis del mercado	* Crear procesos de análisis de nuevos mercados	*Creación de estrategias comerciales más agresivas

Fuente: Autores propios

Capítulo V.

Discusión

En esta sección se realizó una comparación entre los resultados obtenidos en la presente investigación versus lo que plantea la teoría y hallazgos de investigaciones similares en el área de las capacidades dinámicas de adaptación en Pymes, con el propósito de ofrecer una interpretación precisa sobre los acontecimientos que sucedieron en el estudio; en este sentido, surge la necesidad de debatir algunas posiciones de la literatura frente al tema de estudio. Por tanto, con base en los objetivos específicos de la presente investigación, se presenta a continuación, el desarrollo de una comparación y contraposición de los resultados encontrados a la luz de la teoría.

Las prácticas incorporadas y su relación con las capacidades dinámicas de adaptación dentro del proceso exportador

Como primera medida, cabe mencionar que la incorporación de prácticas y el nivel de desarrollo de la Capacidad Dinámica de Adaptación en los procesos exportadores de las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla, guardan relación con lo expresado por Henao y Londoño (2012), los cuales manifiestan que las empresas tienen diversas oportunidades para formular e implementar estrategias de expansión y diferenciación que las posiciones como competidoras activas con capacidades dinámicas de adaptación para afrontar los retos y riesgos del entorno.

En este sentido, los resultados de orden cualitativo como cuantitativo, permiten caracterizar los diferentes niveles de desarrollo que presentan las Pymes del sector metalmecánico en Barranquilla, frente a su capacidad dinámica de adaptación en términos de sus

fortalezas debilidades amenazas y oportunidades frente a los retos y dificultades que asumen permanentemente dentro de los procesos de exportación, en función de los aportes de autores tales como Winter (2003-2007), Wang y Ahmed (2007), Burnard et al. (2018), Hamel y Valikangas (2003) y Eisenhardt & Martin (2000).

Además, se debe mencionar que las capacidades dinámicas de adaptación, establecen una relación intrínseca con los procesos de aprendizaje, desarrollo y crecimiento organizacional, tal como lo plantean diferentes autores (Teece, 2007; Danneels, 2008; Oliver & Holzinger, 2008).

Por lo tanto, las capacidades dinámicas de adaptación van más allá de convertirse en una herramienta de flexibilidad organizacional que establecen unos pilares estratégicos para la gestión administrativa de las organizaciones, teniendo como base: la solución a las necesidades básicas de la organización, con el fin de que sean capaces de crear espacios para idear planes de contingencias pertinentes que creen escenarios auténticos de innovación y desarrollo (I+D), los cuales brindan nuevas oportunidades a las organizaciones que le permitan posicionarse, ser más eficientes y sostenibles a corto, mediano y largo plazo (Maranzato y Salerno, 2018).

Lo anterior guarda relación con los resultados obtenidos en la escala de prácticas de las capacidades dinámicas de adaptación dentro del proceso exportador, donde se encontró que las prácticas que presentan mayores fortalezas corresponden al uso de estrategias de optimización en relación al costo-beneficio y al uso flexible de la capacidad instalada en la organización para responder a las necesidades del mercado y el desarrollo de tácticas innovadoras que le permitan a la organización competir en los procesos de exportación.

De igual forma, se resalta que el nivel de desarrollo corresponde a organizaciones con un tipo de estructura plenamente definida de tipo tradicional y jerarquizada; caracterizada por tener sistemas autocráticos de gestión y de toma de decisiones, que a su vez, implementan estrategias

de innovación y desarrollo (I+D) de mercados, gracias a la implementación de estrategias flexibles ajustadas a sus principales necesidades y procesos; donde se formulan planes de contingencia para responder a las dificultades del proceso exportador y orientadas al desarrollo del liderazgo y posicionamiento del sector.

En relación a lo planteado por los autores: Salas et al (2017), Robbins (2010), Isaac et al (2010), Rodríguez (2007), quienes plantean que las organizaciones que cuentan con una cultura organizacional estable, se caracterizan porque sus valores centrales están jerarquizados y organizados en función de su importancia; además, se encuentran plenamente difundidos y son aceptados con empoderamiento. Lo anterior concuerda con lo identificado en los resultados obtenidos en la muestra elegida para efectos de esta investigación.

Características para el desarrollo de las dimensiones asociadas a las dinámicas de adaptación.

En concomitancia con lo anterior, Eisenhardt y Martin citados por Valencia (2019), señalan que una capacidad dinámica que fomenta y ordena los recursos organizacionales, lo cual, es totalmente dependiente de su desempeño dinámico; por lo tanto, crear nuevos productos es uno de los mecanismos más estructurados para que la organización integre, cree y almacene recursos para adaptarse a los constantes cambios que presente el entorno (Bravo, 2005). En consecuencia, con los resultados más significativos del análisis cualitativo de las capacidades dinámicas de adaptación en el proceso exportador, enfocado en la flexibilidad estratégica, se encontró que se desarrolla un análisis permanente a los procesos de innovación y desarrollo (I+D) y ejecutan ajustes permanentes a los procesos organizacionales, tanto operativos y administrativos.

De igual modo, se monitorean constantemente por que se cumplan los estándares de calidad y variabilidad de precios frente a la competencia en el mercado.

En ese mismo orden de ideas, el trabajo en equipo dentro de las Pymes es necesario para lograr los objetivos trazados desde las directivas de la organización, respaldando su importancia en el entorno organizacional (Herrera et al, 2019).

Las organizaciones contemporáneas deben contar con un sistema de medición para el fortalecimiento del trabajo en equipo; el cual tenga como fin la búsqueda constante de mejorar la expectativa del cliente, la implementación de sistemas de calidad, mejoramiento continuo y optimizar el uso de los recursos (Hernández et al., 2017).

En cambio, las Pymes tienen diversas particularidades que las diferencian de las grandes empresas; tales como: el capital es relativamente pequeño, tienen un número reducido de empleados y tienen una gran capacidad de adaptación a los mercados (Mercado y Palmerín, 2007).

Otros autores se han encargado en demostrar que las pymes son organizaciones que presentan rápida adaptación frente a los requerimientos del mercado, debido a que poseen estructuras organizacionales pequeñas y más versátiles.

Además, presentan una gran reacción ante el cambio; referente al proceso exportador se deben maximizar el volumen de producción, ya que, la ampliación y diversificación de mercados, genera ciertas condiciones que conllevan a que la organización mejore procesos de calidad, sistema de producción, logísticos y de comercialización de la producción exportable.

(Toala et al., 2019; Castillo et al., 2019; Aquino, 2019; Cujilema, 2019; Pesantez, 2018; Pérez, 2017).

En este sentido, dentro de los resultados encontrados en la dimensión de flexibilidad intelectual se puede mencionar que se encuentra orientada al fomento del trabajo en equipo, al desarrollo de procesos constantes de actualización y formación especializada, la gestión de estrategias y herramientas organizacionales para adaptarse a las necesidades y expectativas del mercado.

Por lo anteriormente mencionado, Wong y Roth (1992) agregan en tanto al desarrollo de procesos de innovación, que teniendo en cuenta el contexto internacional actual, es necesario plantear mejoras de servicios y productos, esto se consigue estimulando la innovación con el objeto de alcanzar eficiencia y rentabilidad. La innovación se da entonces como un proceso de creación continua que pretende dar solución y dar mayor bienestar laboral. Las pymes necesitan contar con un crecimiento que pueda ser sostenible para poder competir en el mercado internacional, factor que es posible gracias a la capacidad de innovación que posea.

Estrategias implementadas en Pyme exportadores para el desarrollo de sus capacidades dinámicas de adaptación.

Autores como Robbins y Coulter (2000), plantean que el diseño de estrategias es necesario para mejorar los modelos de negocios, de tal manera de que el impacto que generan esas estrategias en la organización le permitan mejorar aspectos claves como: mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Otros estudios demuestran que la implementación de estrategia enfocada en el factor blando del capital humano en las organizaciones fortalece la competitividad de la organización (Bernal y Torres, 2018).

Desde el punto de vista de las empresas dedicadas a la actividad metalmecánica, se desarrollan estrategias para garantizar procesos logísticos internos (cadena de suministro); promoviendo continuamente el fortalecimiento de variables que conlleven hacia la mejora continua (Navarro et al, 2019).

Por lo tanto, unas de las estrategias más comunes, dentro de las organizaciones que hacen parte de este sector, están dadas por la investigación, la tecnología, la innovación y el capital intelectual; es por eso, que las organizaciones deciden agruparse y conformar clúster para poder impactar en mercados internacionales.

Finalmente, las estrategias planteadas en los resultados, sirven como plan de acción para que las Pymes puedan alcanzar objetivos en común que generen beneficios de tipo económico al sector metalmecánico, también mejorar sus capacidades dinámicas de adaptación para incrementar las probabilidades de ingresar a nuevos mercados internacionales, que generen mayores procesos exportadores.

Conclusiones

En primera instancia se puede argumentar que se cumplió con el objetivo principal de esta investigación, en donde se analizaron las prácticas incorporadas y el nivel de desarrollo de la capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador por parte de las Pymes del sector Metalmecánico en la ciudad de Barranquilla.

De acuerdo al análisis realizado y la reflexión sobre los puntos de mayor relevancia señalados en los resultados y discusiones, es posible inferir de manera puntual y precisa los planteamientos finales de esta investigación; por tal razón, los fenómenos serán mencionados de forma descriptiva, con el propósito de dar respuesta a los planteamientos que se abordaron al realizar esta investigación:

- Particularmente dentro de las (4) Pymes analizadas, solamente una de ellas (Pyme 1) presenta nivel moderado superior de prácticas efectivas de capacidad dinámica de adaptación dentro del proceso exportador, mientras que dos de ellas tienen un nivel moderado de frecuencia de uso de las prácticas; y por último, las Pymes restantes se encuentran con un menor nivel de aplicación de las prácticas asociadas con la capacidad dinámica de adaptación.
- Por otro parte, y en base a los resultados del análisis cualitativo realizado a las seis dimensiones de las capacidades dinámicas de adaptación (flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad), se puede concluir que se establece un análisis de contenido que permitió filtrar las principales categorías cualitativas asociadas a la flexibilidad, exportación, internacional, capacidad, dinámica, adaptación, liderazgo, innovación, organización, recursos, soluciones, estratégica, mercados y Pyme.

- En este sentido, frente a la flexibilidad estratégica se identifica que las Pymes participantes se encuentran en unos análisis constantes de la competencia, enfocado en los procesos de I+D; desde el contexto de la flexibilidad intelectual, se resalta su orientación hacia el trabajo en equipo, con un enfoque en el talento humano. A nivel de resiliencia, se hace referencia al uso de estrategias conservadoras de protección frente a las condiciones inestables del mercado. El liderazgo se encuentra asociado semánticamente con los procesos de posicionamiento diferencial dentro del mercado, sustentados en la innovación, la productividad y la competitividad. Finalmente, con respecto a la gestión de los recursos, asumen un esquema de racionalización para mantener el equilibrio costo-beneficio, claramente con algunas limitaciones a inversiones en procesos de innovación, lo cual, se convierte en una barrera para el desarrollo de nuevas estrategias adaptativas para la organización. Este aspecto es consistente con la tendencia tradicional de las Pyme en sus estructuras jerarquizadas frente a la gobernabilidad, la gestión administrativa y especialmente las limitaciones en los procesos de toma de decisiones. Por eso, las políticas que orienten los procesos internos, los cuales se direccionan hacia la adaptación por las exigencias del entorno. Lo que propicia desde una perspectiva humanista, las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades que ostentan los Stakeholders, a partir del aprendizaje organizacional.
- Lo que destaca la importancia de la capacidad dinámica de adaptación, en el éxito de las estrategias corporativas diseñadas para obtener los resultados deseados y una posición competitiva en el mercado. En efecto, se observó que la innovación en cada una de sus dimensiones, está directamente relacionada por la capacidad que demuestran los estamentos directivos en la planeación, organización, integración, dirección y control de

los factores productivos que condicionan la generación de ventajas competitivas y valor agregado.

- En efecto, por ser la capacidad de adaptación una variable que responde a las características propias de cada organización, se sugiere el desarrollo de estudios introspectivos vivenciales cuyo objetivo sea el análisis de la influencia que ejerce esta capacidad dinámica en el desarrollo competitivo de las pyme, sustentado en el efecto moderador del aprendizaje organizacional.

Recomendaciones

En base a las conclusiones referidas es posible sugerir el desarrollo de las siguientes recomendaciones para fortalecer, los procesos que realizan las Pymes del sector metalmecánico, lo anterior enfocado en sus capacidades dinámicas de adaptación en los procesos exportadores.

A continuación, se procederán a mencionar punto a punto, bajo el criterio de los investigadores:

- Que exista un compromiso total desde los niveles gerenciales de la compañía, para que los mandos medios y bajos mejoren exponencialmente los procesos: tecnificándolos y sistematizándolos con el único propósito de satisfacer las necesidades globales de los clientes, y siempre estar a la vanguardia de las empresas competidoras.
- Se recomienda que las Pymes desarrollen departamentos de innovación y desarrollo (I+D), los cuales generen múltiples beneficios. Tales como: de tipo económicos, fortalecimiento y diversificación de los productos que se ofrecen, satisfacer las necesidades tan cambiantes de los clientes, y estar siempre a la vanguardia de nuestros competidores mediante la introducción de nuevos productos que le den valor agregado a los ya existentes.
- Desarrollar periódicamente programas de capacitaciones ofertados desde el departamento de talento humano, para generar valor agregado a las funciones que realizan los

empleados y funcionarios de la organización; además exaltar las buenas prácticas y conductas laborales que conlleven a crear espacios idóneos donde los trabajadores desarrollen habilidades enfocadas en el trabajo colaborativo.

- Por otro parte, se hace necesario contar con planes de contingencia en función de que la organización se mantenga liquida financieramente, para afrontar posibles escenarios hipotéticos no tan favorables, como la imposibilidad de realizar exportaciones a países y empresas extranjeras que adquieren los productos, sobre costos en la materia prima, etc.
- Realizar de forma transitoria el cambio jerárquico de la organización, pasando gradualmente de un sistema vertical a uno horizontal, ya que, sea las evidencias plasmadas en el presente estudio demuestran de que las compañías verticales no les interesan sus clientes y esto las lleva al fracaso.

Referencias

- Adán, J. A. F. (2008). La flexibilidad estratégica. *Técnica administrativa*, 7(35), 3.
- ANDI. (2015). Boletín. Global Online Fashion Store. Unaudited pro forma results for the year ended 31 August 2012. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012
- Angarita Serrano, A. M. (2015). La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Bogotá). Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/50961/1/1098671767.2015.pdf>
- ANIF. (2016). Asociación Nacional de Instituciones Financieras.
- Aquino, V., & Berleine, I. D. (2019). INFLUENCIA DE LA CADENA DE VALOR EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME “GRADUACIONES PROTOCOLO EIRL” EN LIMA NORTE EN EL PERIODO 2016-2018.
- Araujo, X. (2004). Una revisión básica sobre conceptos y teorías de gobernabilidad. *Geoenseñanza*, 9(2).
- Ariza, Y. (2015). Herramientas para el análisis estratégico.
- Asosplc.com (2012). Who we are, investors. Recuperado el 20 de noviembre de 2012: <http://www.asosplc.com/who-we-are> Asosplc (2012).
- Augier, M; Teece, DJ. (2009) Dynamic Capabilities and the Role of Managers. *Organization Science*, Vol. 20 (2), 410–421. Asos.com (2012). About us. Recuperado el 12 de noviembre de 2012: <http://www.asos.com/infopages/pgeaboutus.aspx?xr=1&mk=na&r=3>
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

Barreto, Ilídio (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1): 256-280.

Bernal Torres, C.A., G. Fracica Naranjo y J.S. Frost Gonzalez, Análisis de la Relación entre la Innovación y La Gestión del Conocimiento con la Competitividad Empresarial en Una Muestra de Empresas en La Ciudad De Bogotá, *Estudios Gerenciales*, 28(spe), 303-315(2012)

Bravo ER. Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: (estudio de casos) [tesis de doctorado]. España: Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento Administración y organización de Empresas; 2005.

Briones, G. (2012). *Epistemología de las ciencias sociales*. Bogotá: Colciencias.

Bueno, E. et al. (2003): *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid, CIC-IADE (UAM)

Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de administración*. 26 (47). 165-204 p.

Castillo Sánchez, K. A., Romero, R., & del Rocío, A. (2019). *Modelo logístico para la exportación de pasta de cacao amargo Romel al mercado alemán* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).

Cruz, J., Navas López, J., López, P. & Delgado, M. (2012). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Cujilema, C., Yungán, J. M. B., & Pérez, M. A. (2019). La imagen corporativa en las PYMES y su relación con la responsabilidad social empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (junio).

Daabon Organics. (2013).

Dávila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de administración*, 26(47), 11-34.

Diamond, M. A. (1996). Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229

Duba, AC., Díaz, M. & Gómez, P. (2015). El valor compartido en el sector palmero: Estudio de caso del Grupo Daabon. Barranquilla: Universidad del Norte.

EAFIT. (2010). Ecos de la carrera de economía. Colombia, Bogotá.

EOIC. (2015). Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Bogotá: Clean.

Fedemetal. (1982). La industria metalúrgica y metalmecánica colombiana en cifras. *Carta metalurgia*. (355).

FEM. Reporte Global de competitividad.

Figuerola, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.

Foro Económico Mundial. (2015). Boletín.

Fuentes Alcántara, L. (2018). Capacidad dinámica de adaptación en la organización radial Olímpica (Doctoral dissertation).

Galindo Dorado, R., López Sáez, P., Martín de Castro, G. & Navas López, JE. (2007).

Dinámicas de aprendizaje organizativo en empresas de alta tecnología. Un estudio comparado entre España y Estados Unidos. Fundación Rafael de Pino. Madrid: Marcial Pons.

Garzón C, MA. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión empresarial. 13 (1). 111-131 p.

Gran Encuesta Pyme. (2016).

Grotberg E.H. (2006) La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades.

Barcelona: Gedisa S.A.

Gutiérrez Rodríguez, AJ. (2013). Capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de turismo de la Candelaria. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. Harvard Business Review, 81, 52-63.

Helfat, CE. & Peteraf, MA. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles.

Strategic management Journal. 24 (10). 997-1010 p.

Hernández Sampieri, R. (2015). Metodología de la investigación científica. Bogotá: McGraw Hill.

Hernández, H.G., D. Cardona y J. Del Rio, Direccionamiento Estratégico: Proyección de la

Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas,

Información Tecnológica, 28(5), 15-22 (2017)

Herrera, L. A. G., Hernández, G. L. S., Castillo, K. C., & Arriola, O. Z. (2019).

Diagnóstico del uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en

las PYMES. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 6(1), 69-83.

Ireland, R. D. ; Hitt, M. A. (2005): "Achieving and Maintaining Strategic competitiveness in the 21 century: The Role Of strategic Leadership", the academy of management executive, vol. 19, No. 4, pp. 63-77.

- Isaac, F., Flores, O., & Jaramillo, J. (2010). Estructura de financiamiento de las pymes exportadoras mexicanas. Análisis de política de deuda. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 135, 1-44.
- Key, M. & Wood, R. (2006). Developing Leadership Capacity: Searching for the Integral. Integral Leadership Review, 6(1), 1-16.
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2003). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- León, R., Tejada, E. & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. Notas científicas. 6 (2). 82-87 p.
- Luthar S.S. & Cicchetti D. (2000) The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. Development and Psychopathology, 12, 857-885.
- Manyoma, P. C. (2011). Medición de la flexibilidad en manufactura. Revista EIA, (16), 61-76.
- Martínez, M., C, Y tREJO, m., A. (2018). Construcción y análisis estructural de redes de Aprendizaje Organizacional. Recuperado de:
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/27078/tesis%20valent%c3%adn%20jim%c3%a9nez.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia et technica, 1(34).

- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2).
- Miller, A. (1997). Supervivencia de la empresa metalmecánica, minorías de la XII Asamblea Nacional Fedemetal. *Carta Metalúrgica*. (399).
- Monferrer, D., Blesa, A. & Ripollés, M. (2013). Orientación al mercado de la red y capacidades dinámicas de absorción e innovación como determinantes del resultado internacional de las nuevas empresas internacionales. *Revista ESIC*. 17 (2). pp. 29-52.
- Montes, F. J. L., Jover, A. J. V., & Morales, V. J. G. (2006). Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos: una visión basada en los recursos financieros de la empresa. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(129), 387-409.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*. 29 (7). pp. 745-768.
- Oberto, A., & Villalobos, G. D. P. O. (2016). Gestión social del conocimiento y aprendizaje ubicuo como estrategia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (8), 373-390.
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of management Journal*. 33. (22). 496-520 pp.
- Ordóñez, P. flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos. / Patricia Ordóñez de Pablos. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad Universidad de Oviedo. 2003. pág.-28

- Osorio Palacio, L. J. (2019). Industria metalmecánica en Risaralda: una mirada desde la calidad y la conducta estratégica en las empresas.
- Ovallos Gazabón, DA. & Amar Sepúlveda, PA. (2014). Perfil innovador de la industria manufacturera colombiana. Caso del sector metalmecánico de Barranquilla. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13, (25). 248 p.
- Pérez, C. (2017). Hacia la PYME latinoamericana del futuro: Dinamismo Tecnológico e Inclusión Social. *Mayéutica Revista Científica de Humanidades y Artes*, 5, 17-42.
- Pérez, J.A. (2000) Fundamentos de la Dirección de Empresas. La Organización como Realidad Humana. Barcelona: Ediciones Rial, Alcalá. Vol. 5. 2002. p. 13.
- Pesantez, B., & Alexander, G. (2018). Análisis de las estrategias de adaptación comercial de la empresa Indartbio SA para incursionar en el mercado asiático.
- Placer-Maruri, E., Pérez-González, D., & Soto-Acosta, P. (2016). Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales. *Intangible capital*, 12(4), 923-941.
- Quintero, C. C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50).| pp. 39-57.
- Reyes-Jácome, L., & RodRíGuez, G. L. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 161-176.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico D. F: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez, E. M. (2007). Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la lozalización de una PYME. *Anuario jurídico y económico Escorialense*, (40), 523-542.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. Salanova, M., Llorens.

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.

Salas-Navarro, K., Meza, J. A., Obredor-Baldovino, T., & Mercado-Caruso, N. (2019).

Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmecánico en Barranquilla, Colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 25-32.

Serna, H. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Serna, H. (2015). *Manual de diagnóstico estratégico*. Bogotá: Fundación Universitaria María Cano.

Teece, D. J., Pisano, G & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol.18, 7, pp. 505-533.

Teece, DJ. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of management studies*. 49 (8). 1395-1410 p.

Teece, DJ., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 18 (7). pp. 509-533.

Toala-Toala, G. M. L., Mendoza-Briones, A. A., & Vences-Menoscal, D. L. (2019). La oferta exportable de las PYMES de la provincia de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 4(4), 71-87.

Universidad Autónoma Gabriel Rene. (2012). Análisis estratégico del entorno. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jesusreynaldoflores/analisis-interno-de-la-empresa-sus-recursos-y-capacidades>

Valencia-Rodríguez, M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*, 40(2), 194-201.

- Velázquez Contreras, A. (2007). La organización, el Sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista EAN*. (61). 129-156 pp.
- Wang, CL. & Ahmed, PK. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. 7 (4). pp. 303-313.
- Wang, CL. & Ahmed, PK. (2007). Dinamic capabilities: A review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9 (1). 31-51 pp.
- Winter, SG. (2003). Understanding Dynamic Capabilities in the 21st century. *Academy of management review*. 27 (2). 185-203 pp.
- Winter, SG. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*. 24 (10). pp. 991-995.
- Zahra, SA., Sapienza, HJ., Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal Management studies*. 43 (4), 917-955.
- <https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>

Anexos**Anexo 1.****Cuestionario de Capacidad Dinámica de Adaptación del Proceso Exportador en Pymes del Sector Metalmecánico en la Ciudad de Barranquilla****ESCALA DE PRÁCTICAS DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR EN PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las PRÁCTICAS DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR EN PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO. Por favor lea cada una de las afirmaciones y seleccione la opción que se identifica en mayor medida con el nivel de frecuencia en el cual se presentan estas prácticas y situaciones relacionadas dentro de su organización, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Nunca (1) / Ocasionalmente (2) / Regularmente (3) / Frecuentemente (4) / Siempre (5)

No	SITUACIONES RELACIONADAS CON LAS PRÁCTICAS DE CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN EL PROCESO EXPORTADOR	N (1)	O (2)	R (3)	F (4)	S (5)
1	Presenta dificultades para la renovación de servicios y productos en la exportación	1	2	3	4	5
2	La empresa aplica tácticas innovadoras de venta para competir en la exportación	1	2	3	4	5
3	La empresa tiene dificultades para adaptarse al mercado internacional	1	2	3	4	5
4	La empresa practica estrategias adaptativas en la toma de decisiones que le permiten optimizar sus procesos de exportación metalmecánica	1	2	3	4	5
5	La empresa utiliza flexiblemente su capacidad instalada para responder adaptativamente a las necesidades del mercado	1	2	3	4	5
6	En la empresa se generan nuevos procesos de producción metalmecánica basados en el aprendizaje e innovación organizacional	1	2	3	4	5
7	La empresa tiene dificultades para cubrir altos aranceles de exportación	1	2	3	4	5
8	La empresa cuenta con flexibilidad organizacional para responder a las exigencias de los distribuidores internacionales	1	2	3	4	5
9	En la empresa se aplican estrategias de optimización para la relaciones entre (costos – utilidades) en los procesos de exportación	1	2	3	4	5
10	La organización cuenta con un sistema de inteligencia del mercado para afrontar los problemas de forma oportuna y eficiente	1	2	3	4	5
11	La empresa es reconocida por su liderazgo y posicionamiento para adaptarse a los retos y necesidades del sector metalmecánico	1	2	3	4	5
12	La empresa desarrolla procesos de comunicación con sus proveedores y clientes para identificar oportunidades estratégicas	1	2	3	4	5
13	Los procesos de gestión y adquisición de recursos tecnológicos se orientan estratégicamente a las condiciones del mercado metalmecánico	1	2	3	4	5
14	La empresa ha implementado procesos de benchmarking para aprender y diferenciarse frente a sus principales competidores	1	2	3	4	5
15	La empresa invierte en el diseño y calidad del producto para mejorar la exportación	1	2	3	4	5
16	La empresa dispone de capital de inversión para mejorar la exportación	1	2	3	4	5
17	La empresa adopta calidad de bienes y servicios en la exportación	1	2	3	4	5
18	En la empresa se generan procesos de investigación y desarrollo permanente de nuevas oportunidades de mercado del sector	1	2	3	4	5
19	La empresa desarrolla procesos de innovación para invertir diferencialmente frente a los retos del mercado metalmecánico	1	2	3	4	5
20	La empresa ajusta su estrategia para alcanzar óptimos resultados en la exportación	1	2	3	4	5
21	La empresa busca fuentes de financiación en la exportación	1	2	3	4	5
22	La empresa asegura los productos y servicios de la exportación	1	2	3	4	5
23	La empresa ha desarrollado alianzas estratégicas para fortalecer sus procesos de exportación en el sector metalmecánico	1	2	3	4	5
24	La empresa exporta en convenios como proveedora de otras empresas	1	2	3	4	5
25	La empresa maneja un precio competitivo en el mercado exportador	1	2	3	4	5
26	La empresa mantiene su posicionamiento en nichos de mercado exportador	1	2	3	4	5
27	La empresa cuenta con fuentes y estrategias de inteligencia del mercado aplicadas al proceso exportador	1	2	3	4	5
28	La marca de la empresa tiene un alto posicionamiento en el mercado	1	2	3	4	5
29	La empresa ajusta su ventaja competitiva para mantenerse en el mercado exportador	1	2	3	4	5
30	La empresa ajusta los costos de operación en el mercado exportador	1	2	3	4	5

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las ESCALA VALORATIVA DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR EN LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO. Por favor lea cada una de las afirmaciones y seleccione la opción que se identifica en mayor medida frente al nivel de ACUERDO o DESACUERDO con el cual considera que se encuentra su PYME en relación con cada afirmación, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Acuerdo (5) / Moderado Acuerdo (5) / Total Acuerdo (6)

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P1. FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA						
En relación con sus procesos de formulación estratégica, la organización está actualmente:						
1) Desarrollando estrategias conservadoras de impacto reducido en el mercado	1	2	3	4	5	6
2) Generando estrategias basadas en el análisis de la competencia en el mercado	1	2	3	4	5	6
3) Implementando estrategias de innovación y desarrollo diferencial en el mercado	1	2	3	4	5	6

ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)

A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:

[illegible]

2) CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: FLEXIBILIDAD INTELECTUAL

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P2. FLEXIBILIDAD INTELECTUAL						
Frente a los procesos de inteligencia organizacional, la empresa actualmente se encuentra:						
4) Alineada con los parámetros de información y procesos básicos de la organización	1	2	3	4	5	6
5) Diseñando un sistema de inteligencia organizacional y de adaptación al mercado	1	2	3	4	5	6
6) Generando estrategias de inteligencia flexibles para adaptarse y optimizar sus procesos	1	2	3	4	5	6

VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA FLEXIBILIDAD INTELECTUAL EN SU PYME
ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)
A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO LA FLEXIBILIDAD INTELECTUAL COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

3) CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: RESILIENCIA

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P3. RESILIENCIA						
Para afrontar la crisis y los retos contemporáneos del mercado actualmente la organización:						
7) Ha reducido su interacción y mantiene un nivel estable de participación en el mercado	1	2	3	4	5	6
8) Ha incorporado soluciones de corto plazo y medidas de "choque" para responder al mercado	1	2	3	4	5	6
9) Ha implementado un sistema de contingencias de control efectivo de la crisis y retos del mercado	1	2	3	4	5	6

VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA RESILIENCIA EN SU PYME
ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)
<p>A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO LA RESILIENCIA COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4) CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: LIDERAZGO

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P4. LIDERAZGO						
En términos del nivel actual de Liderazgo que tiene la empresa en su nicho de mercado:						
10) Cuenta con un nivel de liderazgo tradicional y un reconocimiento básico en su sector	1	2	3	4	5	6
11) Es reconocida por su liderazgo y posicionamiento en proceso creciente dentro del sector	1	2	3	4	5	6
12) Tiene un alto nivel de liderazgo, posicionamiento e innovación consolidado en el sector	1	2	3	4	5	6

VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN SU PYME
ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)
<p>A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO EL LIDERAZGO COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5) CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: RECURSOS

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P5. RECURSOS						
Frente a la capacidad instalada y gestión de los recursos, la organización actualmente:						
13) Ha establecido un modelo de reducción de recursos e inversión frente a sus necesidades	1	2	3	4	5	6
14) Cuenta con un modelo de gestión de recursos que le permite responder a sus necesidades	1	2	3	4	5	6
15) Tiene un sistema inteligente de gestión de recursos para responder adaptativamente a sus necesidades	1	2	3	4	5	6

VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN SU PYME
ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)
<p>A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6) CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN: GOBERNABILIDAD

CONTEXTOS SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	TD	MD	D	A	MA	TA
P6. GOBERNABILIDAD						
En relación con el tipo y nivel de gobernabilidad organizacional, la empresa actualmente:						
16) Tiene una estructura tradicional jerarquizada, con un sistema autocrático de gestión y toma de decisiones	1	2	3	4	5	6
17) Tiene un modelo matricial, con procesos regulados para toma de gestión y toma de decisiones	1	2	3	4	5	6
18) Tiene un sistema multifuncional adaptativo, para el análisis dinámico de su gestión y toma de decisiones	1	2	3	4	5	6

VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA GOBERNABILIDAD EN SU PYME
ESCALA DE VALORACIÓN (1 A 10): (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10)
<p>A PARTIR DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES POR FAVOR EN SUS PALABRAS DESCRIBA LA FORMA EN LA CUAL SU PYME HA DESARROLLADO LA GOBERNABILIDAD COMO COMPONENTE DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN DENTRO DEL PROCESO EXPORTADOR:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>